

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

GEAN PAULO SCHWEITZER

**PROJETO DE VIABILIDADE: A MANUTENÇÃO DO
ESCRITÓRIO DE VENDAS DA ABADIR ROLAMENTOS NO MUNICIPIO DE
BIGUAÇU**

Florianópolis

2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

GEAN PAULO SCHWEITZER

**PROJETO DE VIABILIDADE: A MANUTENÇÃO DO
ESCRITÓRIO DE VENDAS DA ABADIR ROLAMENTOS NO MUNICÍPIO DE
BIGUAÇU**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração Administração de Projetos

Professor (a) Orientador (a): Helena Mayer, Msc.

Florianópolis

2004

GEAN PAULO SCHWEITZER

**PROJETO DE VIABILIDADE: A MANUTENÇÃO DO
ESCRITÓRIO DE VENDAS DA ABADIR ROLAMENTOS NO MUNICÍPIO DE
BIGUAÇU**

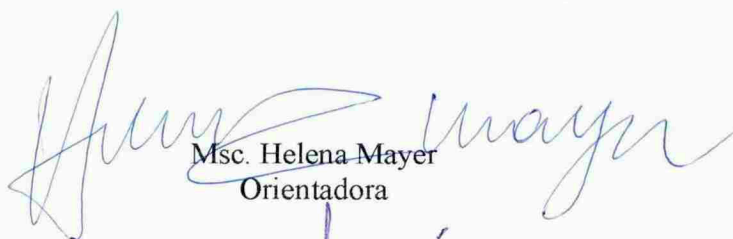
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 24 de novembro de 2004.



PROF. MÁRIO DE SOUZA ALMEIDA

Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Msc. Helena Mayer
Orientadora



Doutorando. Luiz Salgado Klaes
Membro



Mestranda. Priscilla Martins Ramos
Membro

AGRADECIMENTOS

Concluir um trabalho deste porte remete-me ao primeiro dia de aula, onde na aula do Prof. Pedro Araújo, lembro dele perguntar por que estamos neste curso e onde queremos chegar. Hoje, agradeço a ele por fazer este questionamento, que amadureceu minha idéia em concluir este curso.

Durante esses quatro anos e meio muitas pessoas passaram, algumas ficaram e espero que fiquem para o restante de minha vida. Colegas como Daniela, Fernando, João, Helyson, Carol, Tarcísio e Laíz tornaram-se amigos e ajudaram muito em meu crescimento pessoal neste período.

Por fim, sendo a Universidade um ambiente fomentador de relacionamentos interpessoais, considero este o grande momento de minha vida até então e também não posso esquecer de agradecer a meus professores, especialmente a minha orientadora Helena Mayer pela atenção nesta reta final e colegas de trabalho, que compreenderam minha correria nestes últimos dias.

Muito Obrigado!!!

Dedico este trabalho a meus
familiares, meu pai Paulo
Schweitzer, mãe Ivonete
Schweitzer, irmã Elisandra
Schweitzer e sobrinho Gabriel
Schweitzer

“Você erra 100% dos chutes que não dá”.

Walt Disney

RESUMO

SCHWEITZER, Gean Paulo. Projeto de viabilidade: a manutenção do escritório de vendas da Abadir Rolamentos no município de Biguaçu. 2004. 94 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

O trabalho teve como objetivo apresentar a viabilidade para se manter o escritório de vendas da Abadir Biguaçu em funcionamento. Para chegar-se a uma conclusão quanto à viabilidade ou inviabilidade, a metodologia adotada foi da pesquisa descritiva quantitativa, que tem a finalidade de avaliar os resultados de um projeto. Junto aos clientes, elaborou-se um questionário para levantar a importância do escritório, sendo que descobriu-se que o local não é necessariamente um diferencial para o cliente, porém, conclui-se que uma mudança de local deve ser bem estudada a fim de evitar custos desnecessários. Com a análise SWOT, pode-se conhecer melhor a organização, além é claro, do estudo do ambiente interno e externo, que mostraram-se essências para traçar estratégias. Por fim, este trabalho servirá de base para o planejamento estratégico e plano de ação de 2005 do escritório, já que financeiramente são necessários apenas alguns ajustes, o trabalho mostrou ser viável o escritório de Biguaçu.

Palavras chave: Administração de projetos, ambiente interno, ambiente externo, análise SWOT, viabilidade.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	10
LISTA DE FIGURAS.....	11
LISTA DE SIGLAS.....	12
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema.....	13
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 Justificativa.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 O estudo de mercado.....	17
2.1.1 Fatores políticos-legais.....	19
2.1.2 Fatores tecnológicos.....	20
2.1.3 Fatores sociais.....	20
2.1.3.1 Forças demográficas.....	21
2.1.3.2 Forças sociais.....	21
2.1.4 Fatores econômicos.....	21
2.2 Ambiente tarefa.....	22
2.2.1 Clientes.....	22
2.2.2 Fornecedores.....	23
2.2.3 Concorrentes.....	24

2.2.4 Agências reguladoras.....	25
2.3 Análise SWOT.....	25
2.3.1 Análise de forças e fraquezas.....	25
2.3.2 Análise de oportunidades e ameaças.....	27
2.4 Atividades de negócio.....	29
2.5 A especialização, padronização e coordenação de atividades.....	30
2.6. A centralização e descentralização.....	31
2.7 Estrutura por produto ou serviço.....	31
2.8 A estrutura funcional e matricial.....	32
2.9 Aspectos financeiros.....	33
3 METODOLOGIA.....	36
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	40
4.1 A empresa.....	40
4.1.2 Histórico.....	40
4.2 A especialização, padronização e coordenação de atividades.....	41
4.2.1 A especialização.....	41
4.2.2 A padronização.....	42
4.2.3 Coordenação de atividades.....	46
4.3 Centralização e descentralização de decisões.....	47
4.4 Análise da estrutura.....	48
4.5 Ambiente externo.....	50
4.5.1 Aspecto econômico.....	50
4.5.2 Variáveis tecnológicas.....	52

4.5.3 Aspecto político-legal.....	53
4.5.4 Aspectos sociais.....	55
4.6 Ambiente tarefa.....	56
4.6.1 Clientes.....	56
4.6.2 Concorrência.....	70
4.6.3 Fornecedores.....	72
4.6.4 Agencias reguladoras.....	76
4.7 Análise SWOT.....	77
4.7.1 Análise de forças e fraquezas.....	77
4.7.2 Análise de ameaças e oportunidades.....	80
4.8 Atividades de negócio.....	82
4.9 Aspecto financeiro.....	83
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
REFERÊNCIAS.....	91
APÊNDICES.....	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Lista de verificação para análise de forças/fraquezas.....	26
Tabela 2 Os dez produtos mais exportados por Santa Catarina de janeiro a setembro de 2004.....	51
Tabela 3 Vendas reais da indústria de Santa Catarina em percentuais.....	51
Tabela 4 Tempo de empresa.....	61
Tabela 5 A quanto tempo conhece a Abadir?.....	62
Tabela 6 A importância do distribuidor nacional (Abadir), sem estoque, mas com atendimento regional.....	63
Tabela 7 A importância do estoque regional em um distribuidor nacional (Abadir).....	64
Tabela 8 Os possíveis benefícios trazidos pela existência do estoque regional (Abadir Lages/SC).....	65
Tabela 9 O atendimento da equipe de vendas do escritório de Biguaçu.....	66
Tabela 10 A centralização do atendimento em outra região do Estado com equipe de vendas diferente.....	67
Tabela 11 A centralização de atendimento em outra região do Estado, mantendo porém, o contato com a mesma equipe que ora lhe atende.....	68
Tabela 12 A permanência da estrutura atual (equipe com escritório localizado em Biguaçu).....	69
Tabela 13 Lista de verificação para análise de forças e fraquezas.....	79
Tabela 14 Demonstração do resultado do exercício de janeiro a setembro 2004.....	84
Tabela 15 Orçamento de vendas de 2004 e realizado até outubro de 2004.....	85
Tabela 16 Orçamento de despesas de 2004 e realizado entre janeiro e outubro de 2004.....	85
Tabela 17 Orçamento de vendas do ano de 2003 e realizado do período.....	87

LISTA DE FIGURAS

Quadro 1 Matriz de responsabilidade dos processos.....	42
Figura 1 Ciclo PDCA.....	45
Figura 2 Organograma do sistema de gestão da qualidade.....	49
Figura 3 Gráfico de número de clientes não cadastrados por segmento industrial.....	59
Figura 4 Gráfico questão 3.....	61
Figura 5 Gráfico questão 4.....	62
Figura 6 Gráfico questão 5.....	63
Figura 7 Gráfico questão 6.....	64
Figura 8 Gráfico questão 7.....	65
Figura 9 Gráfico questão 8.....	66
Figura 10 Gráfico questão 9.....	67
Figura 11 Gráfico questão 10.....	68
Figura 12 Gráfico questão 11.....	69

LISTA DE SIGLAS

ILPES - Instituto Latino-Americano e do Caribe de Planificação Econômica e Social.

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema

Vários aspectos devem ser levados em consideração num estudo de caso, onde a viabilidade do negócio e suas diversas fases têm grande relevância. De acordo com Buarque (1984) o projeto se inicia com a idéia de investir capital na produção de um certo bem ou serviço. Essa idéia tem que ser desenvolvida por um estudo que inclui várias etapas, sendo a final, a que estuda as operações da execução do projeto. Ao longo deste trabalho, a concepção do projeto da empresa estudada envolverá várias etapas. Para isto, será necessário o conhecimento do mercado de atuação da empresa, sendo seu mercado alvo a indústria, um estudo deste setor é primordial para alcançar os objetivos desta pesquisa.

O setor industrial, neste contexto, tem-se apresentado como uma grande fonte de estudos. Sua operacionalização envolve empresas dos mais diversos segmentos para suprir as necessidades de matéria-prima, mão-de-obra especializada, suprimentos para manutenção, dentre outros. A Abadir Distribuidora Importadora de Rolamentos e Peças Ltda é uma empresa que fornece serviços de manutenção mecânica e produtos para manutenção e manutenibilidade da indústria.

Portanto, a viabilidade da manutenção do escritório de vendas da empresa Abadir Distribuidora Importadora de Rolamentos e Peças Ltda no município de Biguaçu (SC) torna-se um tema pertinente, frente aos novos desafios encontrados no mercado para o setor.

A existência de uma empresa surge da percepção do administrador em atender uma necessidade do mercado. Pode-se utilizar a orientação de marketing para trabalhar com os novos desafios do mercado, sendo este sistema bem visto em muitas empresas modernas. De acordo com Kotler (2000) a orientação de marketing tem sido apresentada de muitas maneiras interessantes, como por exemplo: atender às necessidades dos clientes de maneira lucrativa;

identificar desejos e atendê-los; amar o cliente não o produto; pessoas em primeiro lugar. Neste sentido, empresas comerciais como a estudada, buscam aperfeiçoamento em seu sistema de marketing, pois este setor lida com pessoas exigentes, onde a qualidade no atendimento tem sido uns dos principais diferenciais.

As mudanças que ocorrem no mercado de rolamentos em Santa Catarina e no Brasil, influenciam na estrutura comercial de qualquer empresa do segmento. A busca de adaptação às mudanças requer traçar estratégias que objetivem o alcance das metas organizacionais. Sendo de grande importância o segmento industrial em Santa Catarina, onde o parque fabril é um dos mais importantes do Brasil com empresas que destacam-se nacionalmente, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a viabilidade da manutenção do escritório de vendas da Abadir Distribuidora Importadora de Rolamentos e Peças Ltda no município de Biguaçu (SC)?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a viabilidade de manutenção do escritório de vendas da Abadir Distribuidora Importadora de Rolamentos e Peças Ltda no município de Biguaçu (SC).

1.2.2 Objetivos específicos

a) Analisar o ambiente interno considerando os seguintes elementos:

- especialização, a padronização e a coordenação de atividades;
- centralização e descentralização de decisões;
- estrutura por produto ou serviço;
- estrutura funcional e matricial;

b) Analisar o ambiente externo:

- macroambiente organizacional, considerando as variáveis econômicas, tecnológicas, política e legal, social.
- ambiente tarefa, considerando clientes, fornecedores, concorrentes e agências reguladoras;
- as fraquezas, forças, oportunidades e ameaças;
- atividades que viabilizem o negócio.

c) Avaliar o aspecto financeiro.

1.3 Justificativa

Um estudo de viabilidade envolve vários aspectos relevantes à empresa, ao pesquisador e a sociedade em geral, permitindo uma troca de experiências entre pesquisador, empresa e sociedade, que tem ao fim uma construção de conhecimento. Roesch (1999), destaca que a justificativa deve apresentar razões para a própria existência do projeto. Segundo esta autora, é possível justificar um projeto através de sua importância, oportunidade e viabilidade.

Quanto à importância, para o aluno de administração promove um estudo teórico e prático da estrutura de um projeto de viabilidade, considerando temas relevantes. Para a organização, mesmo tratando-se de um estudo de viabilidade, produzirá um conhecimento que esclarecerá a interface dela com o seu ambiente, podendo-se conduzir a organização a novos rumos e objetivos em seu ramo. Este estudo também servirá de base para traçar o planejamento estratégico e o plano de ação do próximo ano.

Para a UFSC sua importância está na exploração de um ramo de atividade pouco estudado e por esse motivo, traz algo novo e importante para a instituição, além de contribuir com o meio acadêmico que poderá ter uma nova fonte de estudo.

Com relação à viabilidade do projeto, o tempo para elaboração deste, foi de difícil condução, devido a uma sobrecarga de tarefas do pesquisador. Porém, as técnicas desenvolvidas durante o curso permitiram uma rápida assimilação do que e como pesquisar, facilitando por outro lado, a elaboração do projeto. O acesso às informações também foi um aspecto que viabilizou o estudo, pois as informações necessitadas foram repassadas quando solicitado.

O tema reflete uma boa oportunidade ao pesquisador e a empresa, pois permitirá desenvolver no escritório de Biguaçu da Empresa Abadir Distribuidora e Importadora de Rolamentos e Peças Ltda, um estudo novo que refletirá a atual situação e desenvolverá idéias, se necessário, para viabilizar o negócio.

Também destaca-se a originalidade, sendo que neste sentido, apesar de tratar-se de uma análise de viabilidade, o estudo explora um segmento de mercado pouco debatido no meio acadêmico. Portanto, a interação entre o pesquisador, mercado, empresa e instituição de ensino mostram um novo prisma do trabalho acadêmico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Buarque (1984) divide as etapas de um projeto em cinco: a identificação da idéia, o estudo de previabilidade, o estudo de viabilidade, o detalhamento da engenharia, a execução. O aspecto viabilidade será mais detalhado, sendo este o cerne do estudo. Porém torna-se importante compreender as várias etapas do projeto.

Para Ilpes (1974) a primeira etapa, identificação da idéia, trata-se do ato de reconhecer se há ou não alguma razão para recusar de início o projeto. Esta etapa como as outras, tem grande relevância, porém se esta não for bem analisada pode causar a perda de todo o tempo despendido durante o projeto até seu desfecho. Portanto deve-se prosseguir seguro de que não há, em princípio, problemas com a idéia do projeto.

O autor Buarque (1984) recomenda que a próxima etapa seja a elaboração da previabilidade, sendo realizado um projeto preliminar baseado em dados não necessariamente definitivos ou completos. Após o estudo e aprovação da previabilidade é que parte-se para a etapa da avaliação da viabilidade do projeto.

Para cada uma das fases anteriormente apresentadas, ou seja, concepção da idéia, estudo da previabilidade e da viabilidade, deve-se analisar as seguintes etapas, que de acordo com Buarque (1984) são: estudo de mercado, estudo de tamanho e localização, engenharia, análise de custos e receitas e por fim, análise da rentabilidade.

2.1 O estudo de mercado

O estudo de mercado faz-se no meio em que a empresa estará ou está inserida. Esta relação está cada vez mais viva com o advento do marketing, sendo o mercado um dos seus principais aspectos. Para Ferrel et.al (2000), uma organização voltada para o consumidor preocupa-se em descobrir o que os compradores desejam, buscando atender as necessidades

dos consumidores, satisfazendo o alcance de seus objetivos. Buarque (1984) relata que o estudo de mercado é a parte do projeto na qual se determina o grau de necessidade que a sociedade apresenta em relação ao bem ou serviço a ser produzido.

Para o estudo de mercado, Buarque (1984), levanta algumas questões que devem ser feitas pelo elaborador do projeto, são elas: - Quem comprará? Quanto comprará? A que preços comprará o produto estudado? Estas questões envolvem importantes aspectos em suas respostas, pois buscando estas respostas o pesquisador terá esta etapa do projeto delineada.

Dentro do estudo de mercado deve-se considerar o estudo do produto, seja ele um bem de consumo, um serviço ou até mesmo idéias e pessoas. “A melhor forma de visualizar um produto é como um conjunto de características e vantagens que têm a capacidade de satisfazer às necessidades e aos desejos dos consumidores, entregando, assim, benefícios valiosos” (FERREL et.al, 2000 p. 94).

O poder do produto pode ser visível em qualquer plano de mercado de uma empresa, já que ele deve ser um agregador de benefícios ao cliente. Portanto, como tal, sua elaboração é integrante definitivo do estudo de mercado numa organização.

Buarque (1984) coloca que do ponto de vista do mercado, a identificação do produto deve definir claramente este quanto a sua utilização; seus substitutos e complementos; e sua vida útil. De acordo com a utilização, o produto pode ser classificado em: bens ou serviços finais, sendo estes de consumo durável ou não-durável; e de capital. O produto também pode ser de bens ou serviços intermediários.

Os aspectos de produtos podem ser levantados e analisados em conjunto com uma análise da demanda. “A análise da demanda tem por objeto demonstrar e quantificar a existência, em localizações geograficamente definidas, de indivíduos ou entidades organizadas que sejam consumidores ou usuários atuais ou potenciais do bem ou serviço que se pretende oferecer” (ILPES, 1975 p.75).

O estudo de demanda facilita, através do conhecimento do consumidor, a compreensão das reais necessidades do mercado.

Uma análise do ambiente interno e externo faz-se necessária para um completo estudo de mercado. De acordo com Ferrel et.al (2000) o ambiente interno pode ser medido pelos objetivos e desempenho atual; nível de recursos disponíveis; cultura e estrutura organizacional. Para Stoner & Freeman (1999), ambiente externo são todos os elementos que atuam fora da organização e são relevantes para suas operações. O macroambiente organizacional, segundo Megginson et.al (1998), é composto dos fatores político-legal, tecnológico, internacional, econômico e social.

2.1.1 Fatores políticos-legais

De acordo com Megginson et.al (1998), esses fatores têm implicações de longo alcance. São influenciados pelas atividades do governo local, estadual ou federal e que afetam de alguma maneira a organização.

Os estudos sobre organizações tem levantado cada vez mais exemplos da influência que o governo exerce sobre elas. Para Stoner & Freeman (1999) o nível de intervenção governamental na economia e conseqüentemente nas empresas, tem se elevado desde a Segunda Guerra Mundial. Esta influência reguladora deve ser bem observada pelos administradores, a fim de evitar surpresas com relação a novas leis, por exemplo.

Para Ferrel et.al (2000) muitos gerentes vêem os fatores políticos como algo além de seu controle e não vão além do que ajustar as estratégias da empresa para acomodar as mudanças a esses fatores. Uma ação pró-ativa, portanto, é essencial para caminhar ao lado do aspecto governamental e ter isto como um aliado ao andamento do negócio.

Maximiano (2000) caminha na mesma linha, afirmando que qualquer estratégia deve sempre levar em conta a ação e o controle do governo.

2.1.2 Fatores tecnológicos

Cada ramo de negócio tem suas peculiaridades, por exemplo, a comunicação está cada vez mais evoluindo para o imediatismo com advento da Internet e da tecnologia digital. De acordo com Kotler (2000), a nova tecnologia cria conseqüências de longo prazo nem sempre perceptíveis, ou seja, elas acontecem e tornam-se artigos do cotidiano das pessoas e organizações, de tal modo que não se percebe sua influência e mudanças em decorrência de seu surgimento.

As empresas têm que ser sensíveis a tendências de novas tecnologias, mesmo na prestação de serviço à indústria pesada, onde muitas vezes considera-se de pouca mobilidade, porém precisam transformar as necessidades de seus clientes em coisas realizáveis. Portanto, as empresas que atendem este seguimento têm que estar aptas a apresentar à indústria produtos de tecnologia de ponta que facilitem desde o processo produtivo até a chegada na casa do consumidor.

No ponto de vista de Ferrel et.al (2000), tecnologia refere-se, realmente, a forma de realizar tarefas específicas ou aos processos que usa-se para criar as coisas que consideram-se novas.

2.1.3 Fatores sociais

De acordo com Megginson et.al (1998) os fatores sociais dividem-se em duas categorias, são elas as forças demográficas e as forças sociais.

2.1.3.1 Forças demográficas

As forças demográficas, de acordo com Megginson et.al (1998) são as características da população, como tamanho, densidade, idade, sexo, formação profissional.

A população em volta da empresa e suas inter-relações, levam o administrador a perceber sua influência principalmente quando há necessidade de contratação de colaboradores. As características da população, levando em consideração todos os pontos anteriormente citados devem respeitar as necessidades da empresa, a fim de fornecer uma força de trabalho apta. Na elaboração do projeto, o administrador abordara este aspecto para evitar equívocos de natureza que inviabilize seu negócio.

2.1.3.2 Forças sociais

Para Megginson (1998) as forças sociais dizem respeito ao estilo de vida e a valores da sociedade. O estilo de vida da sociedade relaciona-se diretamente com a visão da população com relação ao meio-ambiente, costumes, tradições, outras questões relevantes são as drogas legais e ilegais, a liberdade sexual dentre outros que influenciam as organizações.

As relações sociais, como influenciadores das organizações, são fontes de estudo de muitas empresas preocupadas em atender seus clientes de acordo com seus valores. De acordo com Stoner & Freeman (1999), nos últimos anos as expectativas sociais e econômicas das mulheres e minorias tem aumentado e isto tem afetado as relações consumidor-empresa.

2.1.4 Fatores econômicos

Talvez este seja um dos mais perceptíveis ao administrador, pois este fator é fonte de estudo para qualquer planejamento a curto, médio ou longo prazo. De acordo com Stoner & Freeman (1999) as variáveis econômicas são as condições e tendências econômicas gerais que podem influenciar as atividades de uma organização. Ainda segundo os autores, fatores como

poupança, investimentos, salários, preços, emprego, produtividade dentre outros, variam com o tempo, e os administradores devem voltar grande atenção na elaboração de estratégias para épocas de eventuais mudanças na economia.

O setor industrial precisa olhar atentamente para a variável economia, entendendo e prevendo cada passo, tentando se antecipar às mudanças. Para evitar andar em descompasso, as empresas comerciais que suprem as indústrias devem estar mais atentas ainda as novas tendências econômicas.

A indústria, por exemplo, tem a influência da taxa de juros, que pode afetar diretamente a capacidade produtiva, além do consumo interno do país. Para Megginson et.al (1998) a inflação e a taxa de juros influenciam bastante o comportamento do consumidor, como também as decisões de investimento e capacidade de pedir dinheiro emprestado, ou seja, o encarecimento do empréstimo. Um desaquecimento do consumo afeta a indústria e conseqüentemente as empresas que atendem estas indústrias.

2.2 Ambiente tarefa

O ambiente tarefa segundo Megginson et.al (1998), refere-se aos fatores que interagem diretamente com a organização, são fatores como clientes, concorrentes, agências reguladoras e fornecedores.

2.2.1 Clientes

De acordo com Megginson et al (1998) são uma parte crítica do ambiente tarefa, afinal sem eles nenhuma organização poderia sobreviver. Suas necessidades precisam ser atendidas e podem mudar com o tempo, portanto, o administrador deve observar com cuidado a razão de existir uma empresa, que é atender o cliente.

Pode-se estender a análise de clientes como mostra Hooley, Saunders & Piercy (2001), neste caso, o estudo de clientes pode ser agrupado de maneira geral em informações atuais e futuras. Para os clientes atuais deve-se estabelecer quem constitui os mercados-alvo principais; o que lhes proporciona valor; como podem ser levados a se apaixonarem; e como podem ser melhor servidos. Para o futuro, precisa-se saber como os clientes mudarão; quais os novos clientes a conquistar; e como conquistá-los.

Outros conceitos importantes são os de clientes potenciais, clientes novos e clientes sofisticados apresentados por Kotler (1998). De acordo com o autor, os clientes potenciais são clientes que ainda não compraram da empresa, sendo que estes desejam comprar de uma empresa que conheça seu negócio, saiba orientá-lo e seja digno de sua confiança. Os clientes novos são aqueles que já compraram o produto, mas desejam manuais bem claros, linhas disponíveis para tirar dúvidas e vendedores ou pessoas capazes de tirar suas dúvidas. Já os clientes sofisticados são aqueles que desejam rapidez em manutenção e consertos, produtos e serviços de apoio que proporcionem agregação de valor.

2.2.2 Fornecedores

Para Megginson et.al (1998) os fornecedores estão sendo vistos como parceiros e não mais como adversários atualmente. Cada vez mais as empresas buscam alianças com fornecedores a fim de otimizar o custo total da empresa. Para Hooley, Saunders & Piercy (2001), relações verticais de colaboração fornecedor/empresa, compartilham uma crescente ênfase na colaboração e parceria em detrimento de estabelecimento de mera obrigação contratual.

Já para Chiavenato (1994), fornecedores da empresa são as instituições fornecedoras de capital e dinheiro, de materiais, de mão-de-obra, de equipamentos, de serviços e de espaço de trabalho. Sendo este o mercado de insumos necessários às operações da empresa.

O tópico apresentado por Cobra (1992) no que diz respeito aos fornecedores é a importância do monitoramento cuidadoso de alterações de custos que frequentemente afetam o preço final do produto da empresa. Questões como, a alteração de qualidade dos produtos também podem interferir no resultado final da empresa. Porém, Cobra (1992) destaca que o fornecedor deve ser visto sempre como concorrente potencial, pois este pode verticalizar suas vendas diretamente ao consumidor final, atuando assim como um concorrente entrando para valer no negócio da empresa.

2.2.3 Concorrentes

“A relação dos concorrentes com a organização, ao contrário da dos outros elementos, é mais indireta do que direta, e envolve um comportamento mais agressivo e antagônico” (MEGGINSON et.al, 1998 p.77).

Já Kotler (2000) vai além e enumera a concorrência em quatro tipos:

- a) Concorrência de marcas: é a concorrência na venda de produtos semelhantes, mas de marcas diferentes.
- b) Concorrência setorial: quando uma empresa vê todas as empresas que fabricam o mesmo tipo de produto ou classe de produtos como suas concorrentes.
- c) Concorrência de forma: quando a empresa vê todas as empresas fabricantes de produtos que oferecem o mesmo serviço como concorrente.
- d) Concorrência genérica: quando a empresa vê as outras como concorrentes na disputa pelo dinheiro do consumidor.

2.2.4 Agências reguladoras

De acordo com Megginson et.al (1998), as agencias reguladoras podem atuar em forma de 4 categorias de leis: os direitos legais e a segurança do empregado; os consumidores; a concorrência e o mercado; o ambiente.

Já para Chiavenato (1994), o governo, os sindicatos e associações entre empresas são as principais reguladoras no ambiente tarefa da organização.

2.3 Análise SWOT

A análise SWOT enfoca os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) que de acordo com Ferrel et.al (2000), são derivados da análise ambiental feita na empresa.

As forças internas, de acordo com Ferrel et.al (2000) são problemas exclusivos para a empresa resolver e conduzir a analise. Estas forças são aquelas que permitem a empresa uma vantagem competitiva frente sua concorrência.

Para Ferrel et.al (2000) as oportunidades e ameaças são problemas externos que podem afetar todas as organizações. Eles existem sem que seja possível dirimir sua existência por parte da empresa, pelo contrário, devem ser estudados e observados para se tirar proveito em favor da organização.

2.3.1 Análise de forças e fraquezas

Pode-se utilizar meios práticos para medir as forças e fraquezas, como o apresentado por Kotler (2000), onde lista-se numa tabela (verificar tabela 1 p19) os departamentos da organização confrontando com a ocorrência ou não dos seguintes fatores: grande força; força;

característica neutra; fraqueza; grande fraqueza; e suas conseqüentes importâncias: grande; média; e pequena.

Esta tabela trata-se de um exemplo e pode ser estendido a outros departamentos para uma melhor análise do conjunto da empresa.

Apontando as forças e fraquezas conforme a tabela 1, Kotler (2000) levanta que a grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais tem os recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades, onde irá dedicar maiores forças.

Segundo Ferrel et.al (2000), a abordagem SWOT permite à empresa desenvolver estratégias de marketing que alinhem suas forças às exigências e preferências do consumidor e minimizem a exposição de suas fraquezas.

Abaixo apresenta-se um exemplo da tabela:

Tabela 1: Lista de verificação para análise de forças/fraquezas

	DESEMPENHO					IMPORTÂNCIA		
	GRANDE FORÇA	FORÇA	CARACTERÍSTICA NEUTRA	FRAQUEZA	FRAQUEZA GRANDE	GRANDE	MÉDIA	PEQ
MARKETING								
G								
1. Reputação da empresa								
2. Participação de mercado								
3. Satisfação do cliente								
4. Retenção do cliente								
5. Qualidade do produto								
6. Qualidade do serviço								
7. Efetividade na determinação de preços								
8. Efetividade da distribuição								
9. Efetividade de promoções								

Fonte: (KOTLER 2000 p.100)

O estudo das forças e fraquezas aliado ao estudo das ameaças e oportunidades, permite que a empresa monte uma estratégia, o que no aspecto da viabilidade é importante quando se estuda um negócio que já opera no mercado.

Ferrel et.al (2000) enumeram algumas forças e fraquezas potenciais:

Forças potenciais internas

- a) recursos financeiros abundantes;
- b) alguma competência distinta;
- c) economia de escala;
- d) boa imagem de mercado;
- e) qualidade de produto notável;
- f) comprometida com os funcionários.

Fraquezas internas potenciais

- a) falta de direção estratégica;
- b) poucos gastos com P & D;
- c) linha de produtos muito estreita;
- d) custos mais altos;
- e) imagem de mercado fraca;
- f) funcionários mal treinados.

2.3.2 Análise de oportunidades e ameaças

De acordo com Ferrel et.al (2000) as oportunidades e ameaças podem afetar fortemente as operações da empresa e o resultado do plano estratégico da mesma.

Analisar as oportunidades e ameaças como uma relação com as necessidades do mercado e habilidades dos concorrentes é um dos principais aspectos neste estudo. “As oportunidades referem-se às condições favoráveis no ambiente que podem produzir recompensas para a organização, se ela for adequadamente afetada” (FERREL et.al, 2000 p.34).

As empresas devem, portanto, estar atentas as oportunidades latentes no mercado, a fim de se beneficiar delas. De igual valor são as ameaças, que segundo Ferrel et.al (2000) referem-se às condições ou às barreiras que podem impedir a empresa de atingir seus objetivos.

Para Kotler (2000) a ameaça é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria à deterioração das vendas ou dos lucros. Isto pode ser amenizado ou anulado quando a empresa possui uma estratégia bem definida para o mercado.

Ferrel et.al (2000) também aponta algumas oportunidades e ameaças potenciais:

Oportunidades potenciais externas

- a) crescimento de mercado rápido;
- b) as empresas rivais são complacentes;
- c) aberta aos mercados estrangeiros;
- d) uma empresa rival encontra dificuldades;
- e) mudanças demográficas;
- f) novos métodos de distribuição.

Ameaças externas potenciais

- a) entrada de concorrentes estrangeiros;

- b) introdução de novos substitutos;
- c) ciclo de vida do produto em declínio;
- d) aumento de regulamentação;
- e) recessão;
- f) mudanças demográficas.

2.4 Atividades de negócio

Buscar novas atividades, ou simplesmente inovar em aspectos tecnológicos, de atendimento pode viabilizar uma empresa que muitas vezes está obsoleta. Para Porter apud Kotler (2000) pode-se traçar três tipos de estratégias nas empresas. São elas:

a) Liderança total em custos: com esta estratégia a empresa esforça-se em manter os menores custos possíveis em produção e distribuição. Isto permite que a empresa tenha preços menores que a concorrência e permita obter lucros maiores.

b) Diferenciação: há maior concentração em conseguir um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente. Pode-se almejar a liderança em assistência técnica, na qualidade, no estilo ou na tecnologia, porém não é possível ser líder em todos estes aspectos.

c) Foco: é a concentração em um ou mais segmentos estreitos de mercado. O conhecimento destes seguimentos permite que a empresa busque liderança em custos ou diferenciação neste seguimento alvo.

Buscar uma estratégia definida facilita a obtenção da viabilidade do negócio, para tanto, é necessário conhecer atividades que podem trazer alternativas de rendimentos à empresa. Muitas vezes a falta de conhecimento do negócio ou a falta de estratégia, esconde do administrador novas perspectivas, que se a concorrência observar antes pode tirar proveito e expandir o mercado da empresa.

Com o estudo das oportunidades de mercado pode-se, também, identificar as atividades ou novas tendências que, de acordo com Ferrel et.al (2000) uma combinação das forças com as oportunidades é uma excelente ferramenta para inovar no mercado. As oportunidades identificadas aliadas com as forças da empresa, são convertidas em capacidades.

Para Ferrel et.al (2000) as capacidades que permitem uma empresa atender às necessidades dos consumidores melhor do que a concorrência, dão-lhe uma vantagem competitiva. Esta vantagem pode vir através de um novo negócio, uma ampliação ou até modificações na atual maneira de trabalhar da empresa. Portanto o trabalho de identificação de oportunidades é uma maneira de viabilizar a manutenção de uma empresa.

2.5 A especialização, padronização e a coordenação de atividades

A divisão das tarefas é muito importante nas organizações atuais, portanto, o respeito a hierarquia organizacional torna-se imprescindível para o bom relacionamento nas empresas.

De acordo com Stoner & Freeman (1999) a divisão de trabalho é a decomposição de uma tarefa complexa em componentes, para que assim os indivíduos sejam responsáveis por um conjunto de atividades limitado, não pela atividade inteira. Dentro deste aspecto, destaca-se a especialização de tarefas, que segundo Stoner & Freeman (1999) é a divisão do trabalho em tarefas padronizadas e relativamente simples.

Para permitir uma melhor divisão do trabalho, deve-se buscar a padronização ou formalização, que segundo Chiavenatto (1985) é a técnica organizacional de prescrever como, quando e por quem as tarefas deverão ser executadas.

O alcance das metas organizacionais, que passam por uma boa divisão e formalização do trabalho, requer uma coordenação eficaz. De acordo com Stoner & Freeman (1999), a coordenação é o processo de integrar objetivos e atividades de unidades de trabalho separadas, com o objetivo de realizar com eficácia os objetivos da organização. Já Hampton (1990)

afirma que uma organização não é um conjunto de departamentos independentes e com objetivos específicos, portanto, ela necessita de uma coordenação efetiva das contribuições das unidades específicas.

2.6 A centralização e descentralização

Uma análise de viabilidade requer o estudo da estrutura da empresa, sendo que os pontos levantados no aspecto interno são de grande importância a este estudo.

A centralização e descentralização também são aspectos organizacionais muito fortes, que envolvem questões até culturais. De acordo com Megginson et.al (1998) estes aspectos dependem de vários fatores inter-relacionados, como segue: a filosofia da administração; a história do crescimento da organização; a dispersão geográfica da organização; a disponibilidade de controles eficazes; a qualidade dos administradores nos diferentes níveis; diversidade dos produtos ou serviços oferecidos.

De acordo com Hampton (1990) a concentração de autoridade e das decisões no topo da organização caracteriza a centralização e quando as decisões se dispersam ao longo dos níveis mais baixos, o processo chama-se descentralização.

2.7 Estrutura por produto ou serviço

A estrutura organizacional, segundo Stoner & Freeman (1999) podem ser estruturadas formalmente de três modos principais: por função, por produto/mercado e matricial.

Ainda segundo Stoner & Freeman (1999), a estrutura por produto ocorre quando a organização de uma empresa está em divisões nas quais reúnem todas as pessoas envolvidos com um determinado tipo de produto ou mercado.

Já Megginson et.al (1998) enumeram algumas desvantagens da departamentalização por produto, alguns exemplos são: exige mais pessoal e recursos materiais; pode causar

duplicação de recursos e equipamentos e acarreta maior responsabilidade da alta administração no estabelecimento de coordenação e controle eficazes.

2.8 Estrutura funcional e matricial

De acordo com Stoner & Freeman (1999) a estrutura funcional é uma forma de departamentalização na qual todas as pessoas engajadas numa atividade funcional são agrupadas numa mesma função. “O agrupamento por função (...) reflete uma ênfase nas interdependências de processos e de escala e provavelmente interdependências sociais, em detrimento das interdependências do fluxo de trabalho”. (Mintzberg apud Chiavenato, 2002 p.392)

De acordo com Chiavenato (2002) a estrutura funcional encoraja a especialização, seja estabelecendo carreiras para os especialistas em suas áreas, seja supervisionando-os por meio de pessoas com suas especialidades ou até encorajando a interação social.

Também pode-se apontar algumas desvantagens da estrutura funcional. De acordo com Megginson et.al (1998) a responsabilidade pelo desempenho total fica nas mãos da alta administração, quando há necessidade de treinamento dos gerentes, por exemplo, há dificuldade em repassar os conhecimentos, ou no mínimo sempre despende mais tempo e dinheiro.

A estrutura matricial, por sua vez, de acordo com Stoner & Freeman (1999), é uma estrutura organizacional onde cada empregado é subordinado ao mesmo tempo a um gerente funcional e a um gerente de projeto ou de grupo.

Megginson et.al (1998) acrescentam que a organização matricial fornece uma hierarquia que responde rapidamente a mudanças na tecnologia. Para Chiavenato (2002), a estrutura matricial é uma estrutura mista, onde se utilizam a organização funcional e a organização por projeto. Megginson et.al (1998) apontam algumas desvantagens da organização matricial:

pode haver falta de clareza e de coordenação nos papéis a serem desempenhados; também podem surgir conflitos quando as exigências de um grupo de projeto levem a decisões contrárias à filosofia da matriz.

Por fim, de acordo com Mintzberg apud Chiavenato (2002) ao se usar a estrutura matricial, a empresa evita escolher uma base de agrupamento sobre a outra, ao invés disso, ela escolhe ambas.

2.9 Aspectos financeiros

No aspecto financeiro todo projeto encontra sua razão de ter começado, afinal ele renderá dividendos à empresa ou ao empreendedor. De acordo com Pomeranz (1988), o estudo financeiro trata de analisar os resultados que podem ser obtidos em cada uma das alternativas de concepção do projeto, sendo esta análise feita através do estudo da DRE (demonstração dos resultados do exercício).

A demonstração de resultados do exercício para Sanvicente (1987), é um relatório em que a empresa indica os resultados das suas atividades num período especificado. Ao fim deste relatório pode-se conhecer o resultado do período, sendo ele lucro ou prejuízo, outra ferramenta contábil primordial para as empresas é o balanço patrimonial. De acordo com Sanvicente (1987) o balanço é uma representação sintética dos elementos constituintes do patrimônio da empresa.

Já para Matarazzo (1998 p.47), “a demonstração dos resultados do exercício é uma demonstração dos aumentos e reduções causadas no patrimônio líquido pelas operações da empresa”. Ainda para o autor, todas as receitas e despesas se acham compreendidas na DRE, seguindo um ordenamento conforme sua natureza.

Matarazzo (1998), ainda afirma que a DRE retrata apenas o fluxo econômico e não o fluxo monetário. Baseado nestas informações, pode-se seguir o estudo da DRE, onde ao fim, a

organização terá o valor do lucro ou prejuízo do período estudado. O autor Ludícibus (1998), traz a seguinte esquematização para se elaborar uma DRE completa:

- a) Receita bruta: é o total bruto vendido no período;
- b) Receita líquida: é o abatimento das deduções, devoluções e abatimentos da receita bruta;
- c) Lucro bruto: em seguida obtém-se o lucro bruto que vem com a diminuição dos custos de vendas;
- d) Lucro operacional: o lucro operacional é obtido através da diferença entre o lucro bruto e as despesas operacionais, que são as despesas de vendas, administrativas e financeiras;
- e) Lucro antes do Imposto de Renda: é subtração das despesas operacionais, somando-se em seguida as receitas não operacionais;
- f) Lucro depois do imposto de renda: é a dedução da provisão para Imposto de Renda do LAIR.
- g) Lucro líquido: após a apuração do lucro depois do IR, executa-se a dedução das participações, previstas em estatuto em debêntures, empregados, administradores, e partes beneficiárias;

Portanto, com esta ferramenta será possível analisar o aspecto financeiro da empresa, na maneira atual. Porém, para refletir o aspecto do futuro, é necessário a elaboração do orçamento para medir quais metas devem ser atingidas e como chegar nelas para viabilizar o negócio.

De acordo com Welsch (1992), em empresas industriais os orçamentos envolvem entre outros, os seguintes aspectos: parte-se de um plano de vendas que somado a variação de estoques de produtos acabados, resulta na quantidade para o plano de produção. Sendo que o

plano de produção é a base para os orçamentos de matérias-primas, de mão-de-obra direta e orçamentos de custos indiretos de produção.

Ainda para Welsch (1992), em empresas não-industriais, ou seja, basicamente comerciais, o orçamento mais necessário é o de mercadorias. Sendo que este termo abrange o planejamento de vendas, estoques, reduções, remarcações, descontos para empregados, insuficiências de estoque, compras e margens brutas.

A elaboração do orçamento dará base ao estudo de viabilidade, demonstrando alternativas em curto prazo dos números que, se alcançados, permitirão a viabilidade do negócio.

3 METODOLOGIA

A metodologia foi aplicada através dos seguintes pontos:

a) tipo de pesquisa: a pesquisa descritiva foi a abordagem utilizada. De acordo com Malhotra (2001) a pesquisa descritiva tem como característica descrever algo, como características ou funções de mercado. Já Vergara (2004) afirma que a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. A autora também enfatiza que a pesquisa de opinião insere-se na classificação de pesquisa descritiva. Uma pesquisa de opinião tornou-se necessária para compreender até que ponto o escritório de Biguaçu atende às necessidades dos clientes.

Para Mattar (1998), a pesquisa descritiva responde a questões como quem, o quê, quanto, quando e onde, sendo que a pesquisa tem o objetivo de expor o fenômeno em estudo.

b) quanto a natureza das variáveis estudadas: a pesquisa foi do tipo quantitativa, que de acordo com Roesch (1999) tem por finalidade, dentre outras, avaliar os resultados de algum sistema ou projeto. Também foi uma pesquisa qualitativa, pois um estudo de caso foi efetuado na empresa. De acordo com Roesch (1999) a pesquisa qualitativa tem um caráter mais exploratório em seu princípio e não pretende avaliar resultados de programas ou planos.

c) quanto ao instrumento de coleta de dados primários e secundários: a obtenção de dados primários foi através de comunicação, que ocorreu em forma de não-estruturada. Também foram utilizados questionários para obtenção de dados de maneira escrita. O questionário desenvolvido para os clientes teve o objetivo de levantar a informação da importância da manutenção do escritório em Biguaçu e foi aplicado através de correspondência eletrônica (e-mail). Este questionário foi estruturado não disfarçado, que de acordo com Mattar (2000) tem perguntas apresentadas exatamente com as mesmas palavras, sempre na mesma ordem e com as mesmas opções de respostas a todos os respondentes. Para

Roesch (1999), questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, sendo que ele é um instrumento que busca mensurar alguma coisa.

A utilização de fontes secundárias também foi importante para a pesquisa. De acordo com Mattar (2000), os levantamentos em fontes secundárias compreendem levantamentos bibliográficos, levantamentos documentais, levantamentos de estatísticas e levantamento de pesquisas realizadas. Neste estudo, utilizou-se documentos internos da empresa, como o manual SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade), de grande importância para compreender como se desenrolam questões estruturais da empresa. Outra fonte documental foram as obtidas junto à FIESC (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina), que trouxeram informações importantes referentes aos números da indústria catarinense.

d) quanto ao escopo de pesquisa em termos de amplitude e profundidade: foi um estudo de caso, já que se trata de um estudo profundo de um tema definido. De acordo com Vergara (2004), estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, onde entram empresas, produtos entre outros aspectos e neste estudo podem ou não ser realizado no campo. O estudo realizado foi no campo, pois permitiu um maior conhecimento das expectativas dos clientes com relação ao escopo da pesquisa.

e) Quanto a dimensão no tempo: será uma pesquisa ocasional, pois servirá para resolver um problema específico.

f) Quanto a possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo: foi uma pesquisa experimental de campo, pois envolveu uma situação real, onde uma ou mais variáveis independentes foram manipuladas.

g) quanto ao tipo de amostra: tratou-se de uma amostragem probabilística ou aleatória simples, que de acordo com Mattar (2000) é aquela em que está caracterizada pelo conhecimento da probabilidade de que cada elemento da população possa ser selecionado para compor a amostra. Nesta pesquisa os respondentes fazem parte de uma população pré-

definida de acordo com a carteira de clientes ativos do escritório de Biguaçu, portanto trata-se de uma população finita. O tamanho da amostra ficou definida conforme fórmula abaixo, de acordo com Mattar (2000):

$$n = \frac{NPQ}{e^2(N-1) + PQ}$$

onde:

n= número de elementos da amostra a ser pesquisada

N= número de elementos da população

P= proporção de ocorrência da variável em estudona população

Q= proporção de não-ocorrência da variável em estudo na população, sendo P+Q = 1.

Então:

$$n = \frac{290 \times 0,5 \times 0,5}{(0,06)^2(290-1) + 0,5 \times 0,5} = \frac{72,5}{1,0404 + 0,25} = \frac{72,5}{1,2904} = 56,18 \cong 56 \text{ elementos}$$

h) quanto a análise dos dados: a análise dos dados coletados compõe a maior parte do relatório da pesquisa e compreende a apresentação numa estrutura lógica e sequencial de resultados e descobertas da pesquisa, através da utilização de textos, tabelas e gráficos. Foi utilizado a tabulação, que consiste na contagem do número de casos que ocorreram em cada categoria após verificados os questionários respondidos um a um. Essa tabulação proporcionará indicadores percentuais que serão à base da análise final da pesquisa. “A tabulação pode ser simples, quando envolve a simples contagem do número de casos que ocorreram em cada uma das variáveis do estudo (...)”. (MATTAR, 1998 p.49).

A abordagem desta metodologia cobre os vários aspectos de uma pesquisa científica, facilitando a coleta e transformação dos dados, buscando sempre atingir os objetivos específicos da pesquisa.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

4.1 A empresa

A empresa com razão social Abadir Distribuidora Importadora de Rolamentos e Peças Ltda, localizada na BR 101, km 198, nr. 1400 é o alvo do estudo desta pesquisa.

A empresa tem sua matriz em São Paulo, quatro escritórios regionais e sete franquias espalhadas nas Regiões Sul, Sudeste e Nordeste do Brasil. O escritório de Biguaçu é uma extensão do Escritório Regional de Lages (SC), que por sua vez está subordinado diretamente ao Escritório de Canoas (RS).

Até novembro de 2003 o escritório localizava-se em Florianópolis e estava formalizado através do sistema de franquia, porém após mudanças estruturais, o escritório mudou-se para seu atual endereço.

4.1.2 Histórico

A Abadir foi fundada em 1973 e é uma das 16 empresas do Conglomerado Battistella. Outrora conhecida como Bavesa, a Abadir adotou sua denominação atual em 1991, resultando da incorporação ao seu portfólio da linha de produtos automotivos, que até então eram distribuídos pela: Codipeças Comercial e Distribuidora de Peças Ltda. outra empresa do conglomerado Battistella. O conglomerado Battistella surgiu em 1949 e tem sua origem ligada ao setor madeireiro com a fundação de uma serraria em Lages (SC). Durante a década de 50, a empresa seguiu crescendo neste ramo e a partir dos anos 60 inicia-se o reflorestamento de pinus, visando a auto-sustentação em matéria-prima.

Nos anos subseqüentes o Conglomerado Battistella incurso em outros ramos de atividade, como a representação da marca Scania, fundação da Battistella Rolamentos em 1973, também são fundadas empresas no ramo hoteleiro, financeiro e transportes. Durante a

década de 80 visando a ampliação das atividades no ramo madeireiro foi aberta a filial de Rio Negrinho, fazendo com que juntamente com a Matriz em Lages, uma das maiores do ramo no Estado.

Hoje, o Conglomerado segue diversificando suas atividades. Anunciou a construção, em parceria com uma empresa holandesa, de terminais portuários em Itapoá, norte de Santa Catarina.

A Abadir, desde 1991, vem procurando adequar-se às flutuações do mercado nacional e tem efetuado mudanças em sua linha de atuação e distribuição de produtos. A empresa chegou a ser também uma das maiores no segmento de distribuição de autopeças. Porém, em 1998 modificou sua estratégia objetivando atingir lucratividade e passou a atuar somente no ramo industrial, deixando de lado a auto-peça que dava uma lucratividade baixa num ramo muito concorrido.

Portanto, oferecer um pacote de serviços a manutenção das indústrias parecia realmente mais atrativo e neste rumo a Abadir vem seguindo até hoje.

4.2 A especialização, padronização e coordenação de atividades

4.2.1 A especialização

A empresa busca manter a risca a especialização nas atividades organizacionais. De acordo com o observado na pesquisa, ela preocupa-se em colocar as pessoas com cursos técnicos na área técnica e as pessoas com perfil de vendas no departamento de vendas.

Para Stoner & Freeman (1999) especialização é a divisão do trabalho em tarefas padronizadas e relativamente simples. A Abadir através do SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) impõe uma norma escrita para recrutamento e contratação de funcionários, onde os gerentes e a diretoria procuram o melhor ou mais adequado funcionário para ocupar um cargo de acordo com os pré-requisitos apontados na descrição de cargos. Desde a adequação

às normas da SKF, fabricante e principal marca de rolamentos distribuída pela Abadir, a empresa tem recrutado técnicos em mecânica ou engenheiros para atender às necessidades dos clientes industriais em suporte técnico especializado. Portanto, a empresa segue esta divisão em especialização para que os objetivos organizacionais sejam cumpridos de acordo com o SGQ.

Ainda em relação a especialização dos técnicos, ela se aprofunda através de treinamentos destes na fábrica da SKF Rolamentos em Cajamar (SP). Os técnicos recebem certificados e de acordo com o nível dos treinamentos realizados recebe-se o título de especialista em rolamento, sendo este um importante documento para o processo de manutenção da certificação ISO na empresa.

O conhecimento tem se tornado a mais importante ferramenta das empresas do setor, num mercado onde a indústria busca fornecedores que ofereçam qualidade total, valorizando assim, toda a cadeia de suprimentos.

Em Santa Catarina, a especialização está presente nos requisitos básicos apresentados pelos funcionários da regional. No escritório alvo do estudo, Biguaçu (SC), há dois graduandos em administração responsáveis pelo departamento de vendas e um engenheiro mecânico responsável pelas visitas técnicas/comerciais aos clientes da região. Além de haver o suporte do departamento de serviços de São Paulo e da própria Regional Sul, que possui dois técnicos treinados na fábrica de rolamentos da SKF.

4.2.2 A padronização

Segundo Chiavenatto (1985) padronização é a técnica organizacional de prescrever como, quando e por quem as tarefas deverão ser executadas. Este aspecto é muito forte na Abadir, pois, através do SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade), a empresa disponibiliza um manual com as instruções para o trabalho. As instruções são padronizadas para todos os

responsáveis da área de vendas, assim como os demais departamentos também possuem suas instruções neste documento.

No que tange ao SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade) da Abadir, a matriz de responsabilidade dos processos do sistema está dividido por função ou área de acordo com o quadro 1. Neste quadro percebe-se que a hierarquia das decisões está em consonância com a departamentalização, que será vista na sequência, permitindo uma coordenação e delegação concisa com o sistema da qualidade que é o processo pelo qual a Abadir vem buscando aprimorar seus serviços oferecidos aos clientes.

Quadro 1: Matriz de responsabilidade dos processos.

Processos	DG	GS	GR/SR	SS	CP	SE	CQ	ER
Sistema de Gestão da Qualidade	S	S	S	S	S	S	R	S
Planejamento da Qualidade	S	S	S	S	S	S	R	S
Análise crítica pela direção	R	S	S	S	S	S	S	S
Gestão de recursos	R	S	S	S	S	S	S	S
Treinoamento	S	S	S	S	S	S	S	R
Análise crítica de contratos	S	S	R	S	S	S	S	-
a) Vendas de correias	S	S	S	S	R	S	S	-
b) Vendas de serviços	S	S	S	R	S	S	S	S
Aquisição	S	R	S	S	S	S	S	-
Logística	-	S	S	S	S	R	S	-
Monitoramento de processo	S	S	S	S	S	S	R	S
Monitoramento de produto	-	S	-	S	S	R	S	-
Controle de produto não-conforme	S	S	S	S	S	S	R	S
Ação corretiva / preventiva	S	S	S	S	S	S	R	S
Auditorias internas	S	S	S	S	S	S	R	S
Controle de dispositivos de medição e monitoramento	S	S	S	R	S	S	S	S
Análise de dados	S	S	S	S	S	S	R	S

Legenda:

CP – Coord. Prod. Especiais	ER – Encarregada de RH	SE – Supervisor de Estoques
CQ – Coord. da Qualidade	GR – Gerente Regional	SR – Supervisor Regional
DG – Diretoria Geral	GS – Gerente de Suprimentos	SS – Supervisor de Serviços

R = Responsável	S = Secundário	- = não aplicável
-----------------	----------------	-------------------

Fonte: Manual da qualidade do Sistema de Gestão da Qualidade (Abadir Distribuidora e Importadora de Rolamentos e Peças Ltda).

Deste modo, as responsabilidades pelas diversas atividades inerentes a empresa e ao SGQ, ficam demonstradas de forma clara aos colaboradores da empresa e dispostas no manual da qualidade, que está acessível em todos os escritórios da empresa a qualquer interessado.

É importante também, discorrer sobre os requisitos do sistema de gestão da qualidade, sendo este normatizado pela ABNT e pela norma ISO 9001.

De acordo com ABNT (2000) a adoção de um sistema da qualidade deve ser encarada como uma decisão estratégica em uma organização. A influência dos objetivos, dos produtos, dos clientes são questões importantes na elaboração e implementação do sistema.

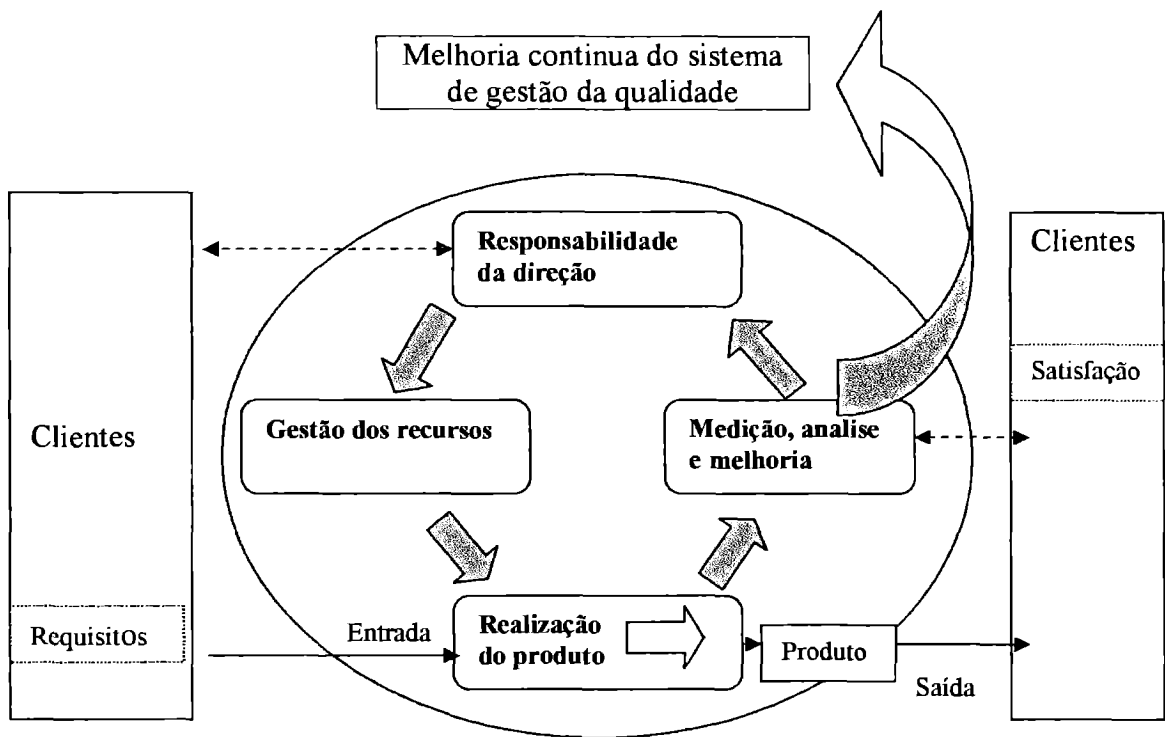
A norma do SGQ “(...) promove a adoção de uma abordagem de processo para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do cliente (...)” (ABNT, 2000 p.2).

A ABNT (2000) ainda enfatiza que a eficácia de uma organização está pautada na identificação e gerência das diversas atividades interligadas e que a utilização de recursos gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas pode ser considerada um processo.

Para se compreender melhor o sistema de gestão da qualidade, pode-se observar a figura 1 pg 44, onde o Ciclo PDCA está caracterizado. O Ciclo PDCA está pautado nas seguintes definições segundo ABNT (2000):

- Plan (planejar): estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer resultados de acordo com os requisitos do cliente e políticas da organização;
- Do (fazer): implementar os processos;
- Check (checar): monitorar e medir processos e produtos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos para o produto e relatar os resultados;
- Act (agir): executar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo.

Percebe-se pela figura 1 página 44 que o cliente é a peça que movimenta o ciclo, através de entradas e saídas de informações e produtos. O sistema deve funcionar para o cliente, ou seja, para suprir as necessidades dele.

Figura 1: Ciclo PDCA

Legenda: —————> Atividades que agregam valor
 - - - - -> Fluxo de informações

Fonte: (ABNT, 2000 p. 2). Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo.

Portanto, a padronização advinda do SGQ, mais precisamente da matriz de responsabilidade, permite a todos os funcionários visualizar suas tarefas e a quem corresponde determinada tarefa dentro da organização.

Para Maximiano (2000, p.73) “a qualidade é um problema de todos os funcionários e abrange todos os aspectos de operação da empresa”. No Escritório de Biguaçu a inserção no Método do SGQ, mostra-se algo aplicável, porém que requer tempo e empenho dos colaboradores para executar de tal modo suas funções. Execrar manias do passado e encaminhar mudanças é o principal aspecto que a direção e gerência devem imprimir para se entrar nesta nova era de modelo de negócio. Este trabalho é feito através de palestras e visitas do gerente à equipe de vendas, conscientizando e colocando a importância de se trabalhar com qualidade e demonstrando como o ciclo PDCA pode contribuir para as decisões e manutenção

da qualidade do sistema. De acordo com Maximiano (2000) a mudança de filosofia de trabalho significa a evolução para a era da qualidade total.

Portanto, verifica-se que ainda não está totalmente de acordo com as normas, porém caminha-se neste sentido e cada vez mais o SGQ torna-se realidade na Abadir de Biguaçu.

4.2.3 Coordenação de atividades

Na hierarquia da Abadir existe a importante função de supervisor de vendas. Este fica responsável pela coordenação das atividades entre o consultor de vendas numa ponta e a gerência da regional, sendo que muitas vezes existe a flexibilização para se reportar direto com a diretoria da empresa na matriz.

Os negócios potenciais levantados pelo vendedor podem passar por uma análise crítica pelo supervisor, de modo que quando existe a necessidade de aplicação de descontos, por exemplo, ele pode definir isto. Esta pessoa, no caso da unidade de Biguaçu, localiza-se na Regional de Lages, que apesar da distância, está sempre comunicável.

Sendo o supervisor o elo entre vendedor e gerência da empresa, ele tem que estar atento às mudanças e oportunidades do mercado e sua presença constante no cliente e escritório de Biguaçu torna-se um aspecto importante para coordenar a atividade fim da empresa, que é oferecer um pacote de serviços, soluções e produtos ao cliente industrial.

No Escritório de Biguaçu, o consultor de vendas fica responsável pela coordenação e gerenciamento interno das atividades do estagiário e do representante comercial, que é responsável pelas visitas aos clientes durante a semana. É importante uma boa sintonia entre todos para a boa execução das atividades, portanto o consultor tem que prever necessidades e apontar caminhos ao representante, que por outro lado, tem que trazer ao consultor as principais tendências no mercado de rolamentos, pois é ele que está na rua visitando os clientes.

A prática desta conversa é positiva no dia-dia do escritório, sendo este um aspecto presente nas boas práticas do departamento de vendas de Biguaçu.

4.3 Centralização e descentralização de decisões

As empresas comerciais cada vez mais buscam o aperfeiçoamento de suas técnicas para tomar decisões. Na Abadir não é diferente, conforme abordado no próximo tópico, sua estrutura é funcional, sendo assim, a hierarquia está bem estruturada e a cadeia de comando definida conforme a departamentalização.

As decisões estão limitadas por setor, obedecendo um parâmetro para cada departamento. De acordo com Mintzberg apud Chiavenato (1994) a descentralização pode ocorrer em três níveis, um deles é a dispersão física de serviços, sendo que neste a localização física onde as atividades são executadas pode ser distribuída geograficamente em diferentes pontos. Esta distribuição é puramente locacional e permite que na Abadir as decisões fiquem a cargo dos gerentes regionais e supervisores. Somente questões muito estratégicas, como contratos ou definições de cotações de grande valor, sofrem uma análise crítica para uma posterior decisão na alta direção.

Portanto, como afirma Hampton (1990), a centralização ocorre quando as decisões concentram-se na alta direção e a descentralização quando a decisão está distribuída nos demais níveis. Na Abadir, até o nível operacional da área de vendas possui um poder de decisão, porém ele está limitado ao alcance das metas do seu ponto de venda, ou seja, limitado ao desconto máximo permitido no ato da venda. Este é o nível com menor poder de decisão, porém seu superior imediato, supervisor, pode tomar decisões mais corriqueiras e se a questão ultrapassar seus limites, aí sim é levado ao diretor comercial em São Paulo na matriz.

O principal problema de centralizar algumas decisões na diretoria é o trabalho acumular-se e conseqüentemente ocorrer alguma perda de tempo em questões que se bem definidas

anteriormente, poderiam ser decididas regionalmente. Hoje, na Abadir, está cada vez mais se centralizando decisões em São Paulo, devido à mudanças estruturais ocorridas no Escritório de Biguaçu no final do ano de 2003. As decisões neste escritório também estão mais centralizadas nos níveis superiores. Porém, questões do dia-dia de vendas tem definições descentralizadas, até para não sobrecarregar os superiores. No Escritório de Biguaçu ainda, as decisões internas são centralizadas nas mãos do consultor de vendas (Gean Paulo Schweitzer) que encarrega-se de repassar ao seu superior ou defini-las internamente.

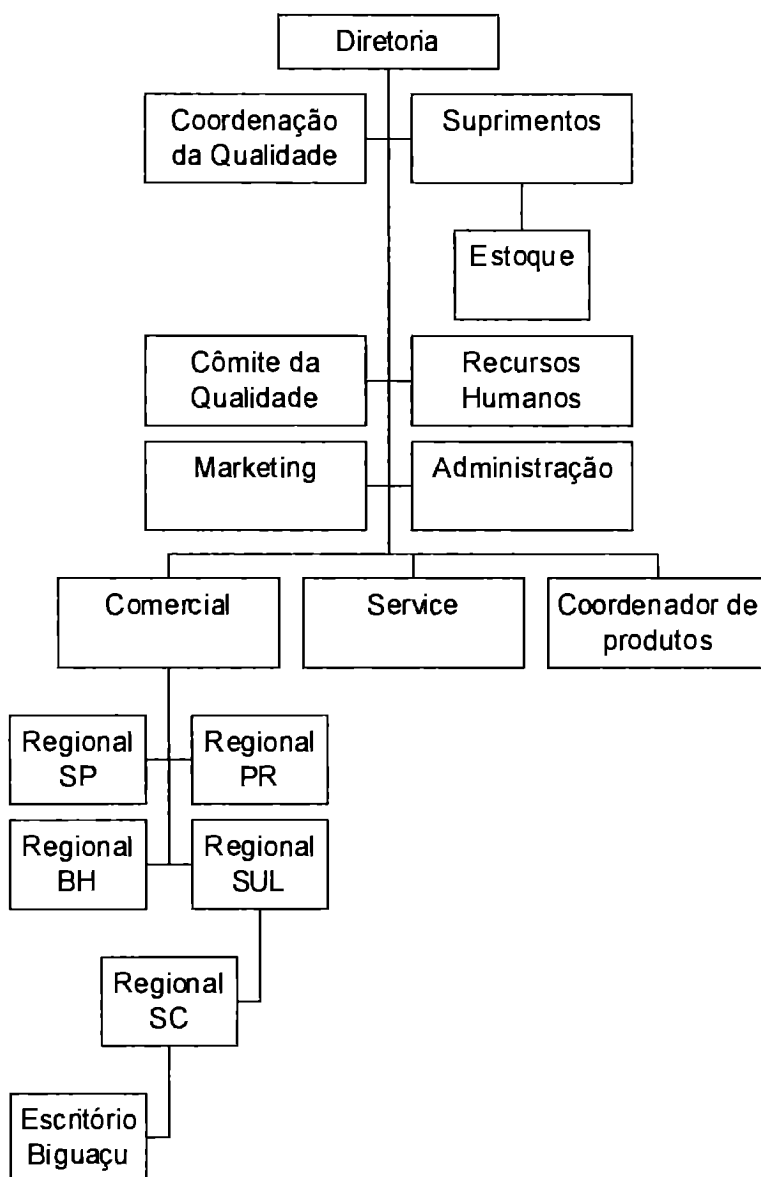
4.4 Análise da estrutura

A estrutura presente na Abadir é a funcional, onde a departamentalização ocorre conforme na página 48.

Este organograma está colocado de maneira resumida, sendo que dentro de cada ponto há uma hierarquia definida, portanto, dentro do Escritório de Biguaçu, onde há um estagiário, um representante comercial e um consultor de vendas, a hierarquia obedece a seguinte ordem: o estagiário está subordinado ao consultor de vendas e ao supervisor diretamente e o representante serve como apoio na linha ao consultor e está subordinado diretamente ao supervisor regional.

Para Chiavenato (1994) a departamentalização funcional permite refletir uma diferenciação lógica pelas funções seguindo o princípio da especialização ocupacional dos especialistas na empresa. Com isto a empresa sabe que o consultor de vendas precisa para atender às necessidades da área, de treinamentos específicos sobre produtos e métodos de venda. Enquanto o estagiário precisa estar se adaptando ao posto de futuro vendedor e portanto também pode sofrer treinamentos e ser cobrado e observado pelo seu superior, a fim de avaliar seu desempenho para uma conseqüente contratação.

Figura 2: Organograma do sistema de gestão da qualidade.



Fonte: Manual da qualidade do Sistema de Gestão da Qualidade (Abadir Distribuidora e Importadora de Rolamentos e Peças Ltda).

Os aspectos hierarquia e estrutura são importantes para compreensão do objetivo do estudo de viabilidade, pois permite distinguir a cadeia de comando de decisões e suas correlações com o objetivo principal da empresa, que é segundo sua missão ser a empresa mais rentável no seguimento, na comercialização de rolamentos, serviços e afins.

4.5 Ambiente externo

4.5.1 Aspecto econômico

A economia brasileira tem passado por grandes influências da globalização, sendo que neste ano corrente, a indústria tem assimilado bem esta questão, principalmente para os exportadores. No Estado de Santa Catarina, segundo dados da FIESC (2004), a balança comercial está com superávit primário de US\$ 2.495.837.799 (dois bilhões quatrocentos e noventa e cinco milhões oitocentos e trinta e sete mil setecentos e noventa e nove dólares) entre janeiro e setembro de 2004. Este número representa um avanço em relação ao ano de 2003 e também é importante salientar que os números em importação também cresceram em proporção, sendo que no período de janeiro a setembro de 2004 elas aumentaram em 46,75% com relação a 2003. Ou seja, a indústria cresceu como um todo e o número do superávit não é um engodo, afinal o crescimento da exportação no período de janeiro a setembro de 2004 foi de 34,15% em relação ao mesmo período de 2003.

De acordo com Buarque (1984), o consumo futuro está relacionado a uma quantidade de dados da economia em geral. O autor ainda destaca que dependendo do produto considerado, uma ou outra variável é mais importante no estudo, sendo que para este estudo, destacam-se as vendas industriais, que acabam refletindo nas vendas de rolamentos.

Percebe-se que, de acordo com os números apresentados anteriormente relativos ao aumento das exportações pelas indústrias, para o mercado de rolamentos isto representa um incremento em vendas, estima-se que o consumo de rolamentos tenha crescido devido a este aquecimento industrial. No geral, desde o agronegócio até o setor de tecnologia consome rolamentos e afins, portanto um crescimento nos diversos setores representa um crescimento no comércio de rolamentos. A tabela 2, na página 50, demonstra os números em exportação por setor no período de janeiro a setembro de 2004 das indústrias catarinenses:

Tabela 2: Os dez produtos mais exportados por Santa Catarina de janeiro a setembro de 2004

Produtos	Jan – Set 2004 (A) US\$/ F.O.B	Jan – Set 2003 (B) US\$/ F.O.B	% (A/B)
Frango (carnes e miudezas)	581.170.502	416.579.734	39,51
Móveis de Madeira	275.061.935	209.804.067	31,10
Suínos (carnes, carcaças e miudezas)	223.913.805	121.906.019	83,68
Motocompressor hermético	208.387.116	188.817.830	10,36
Motores e geradores elétricos	154.753.036	111.029.630	39,38
Ladrilhos, cerâmicas, vidrados e esmaltados	134.880.067	106.616.153	27,45
Roupas de toucador/cozinha, cama e banho	126.821.607	120.566.110	5,19
Refrigeradores e congeladores	125.810.124	82.020.510	53,39
Portas, respectivos caixilhos, alizares e soleiras	96.157.477	63.450.193	51,55
Blocos de cilindros, cabeçotes, etc para motores	94.073.489	82.877.494	13,51

Fonte: Fiescnet www.fiescnet.com.br, acesso em 10/10/2004.

Porém, números de exportação não representam muito se as vendas no geral não crescerem, pois, se somente a exportação cresce significa que internamente estamos desaquecidos. A tabela 4 demonstra as vendas do setor industrial catarinense, levando em consideração tanto a venda ao mercado interno e externo:

Tabela 3: Vendas reais da indústria de Santa Catarina em percentuais.

Mês	Mensal %	Anual %	Acumulada %
Julho 03	9,35	-12,7	-10,47
Agosto	-3,12	-19,58	-11,78
Setembro	0,55	-16,56	-12,36
Outubro	8,2	-16,94	-12,9
Novembro	-2,16	-5,28	-12,21
Dezembro	-10,39	-4,73	-11,85
Janeiro 04	-4,96	4,57	
Fevereiro	9,75	3,15	3,58
Março	14,71	20,60	9,36
Abril	3,93	20,47	12,12
Maior	8,08	22,16	14,23
Junho	-1,97	23,1	15,7

*Mensal: variação entre os dois últimos meses

Anual: variação acumulada dos últimos 12 meses

Acumulada/ano: variação acumulada no ano atual em relação ao mesmo período do ano anterior.

Fonte: FIESC/PEIND – www.fiescnet.com.br, acesso em 10/10/2004.

Os percentuais acima extraídos do *site fiescnet*, demonstram o crescimento das vendas catarinense no período de julho de 2003 a junho de 2004 e somente em junho houve uma queda no mês, porém em relação ao resultado global do ano, não significou muito.

Os números do mês de agosto de 2004 ainda foram positivos, em relação ao mês anterior, houve um acréscimo de 1,88% nas vendas e com relação a agosto de 2003 o incremento foi de 22,64%, ainda segundo dados da FIESC.

Portanto, economicamente, na atualidade, o mercado de rolamentos está aquecido em Santa Catarina. Fica também visível após esta pesquisa, que a relação entre economia “aquecida” e o mercado consumidor de rolamentos é totalmente proporcional, sendo este aspecto muito importante para a formulação de estratégias e para o estudo de viabilidade do Escritório de Biguaçu.

Quando os clientes forem analisados, poderá se observar como a região do escritório em estudo está postado em relação aos números de produtividade de Santa Catarina.

Meggison et.al (1998) enumeram outros aspectos econômicos que influenciam o consumo de bens que é a inflação e a taxa de juros, que acabam influenciando bastante o comportamento do consumidor, como também as decisões de investimento e capacidade de pedir dinheiro emprestado, ou seja, o encarecimento do empréstimo. Um desaquecimento do consumo afeta a indústria e conseqüentemente as empresas que atendem estas indústrias.

4.5.2 Variáveis tecnológicas

No estudo da viabilidade, é importante a compreensão da variável tecnológica que de acordo com (MEGGINSON et.al, 1998 p.73) “são os meios pelos quais as organizações transformam os insumos (input) em produto final (output), que podem variar de equipamentos ou materiais simples e baratos até mecanismos sofisticados(...)”. Este conceito básico nos transmite o verdadeiro valor da tecnologia que é proporcionar esta transformação de insumos

em produtos com valor agregado. A Abadir é uma empresa comercial, nela os fatores tecnológicos estão presentes nos sistemas de informações, principalmente. A comunicação ocorre através de linha de dados direto com a matriz em São Paulo ou qualquer outro ponto com acesso ao sistema. Através deste sistema, todos os membros da organização ficam interligados por um sistema interno, também está disponível a intranet para os usuários da empresa. Pela linha de dados, ainda é possível consultar preços, disponibilidades dos itens, emitir notas fiscais que, são impressas automaticamente na matriz ou em Lages onde também tem estoque. Desta maneira pode-se dizer que a Abadir possui um eficiente sistema, pois, com ele existe agilidade na separação e remessa de produtos aos clientes.

Para Kotler (1998), as novas tecnologias tem causado grande impacto na maneira pela qual as empresas fabricam e vendem seus produtos. Isto também foi visível na Abadir, que antigamente tinha um sistema de vendas e emissão de notas fiscais manuais. A transformação para um sistema de dados on-line, veio de encontro com as novas necessidades das indústrias, que necessitam cada vez mais diminuir seus estoques e aumentar a velocidade de reposição de peças para manutenção ou fabricação de suas máquinas, quando montadoras.

O Escritório de Biguaçu está interligado por este sistema e seus usuários treinados para operar este meio de comunicação, sendo isto muito importante para operacionalizar o trabalho, já que o funcionamento do escritório depende da boa utilização deste.

4.5.3 Aspecto político-legal

De acordo com Maximiano (2000), as organizações são obrigadas a seguir diversos tipos de legislações, dentre elas estão a trabalhista, tributária, de proteção do meio ambiente, de defesa do consumidor e de outros regulamentos cabíveis a cada tipo de organização. Sabe-se que descumprir qualquer aspecto legal pode representar riscos de penalidades a empresa, portanto, deve-se estar atento para evitar problemas com a justiça.

A Abadir tem grande preocupação com o aspecto legal, principalmente com seus empregados, observa-se esta preocupação em cumprir a lei. Percebe-se que todas as questões referentes a impostos são respeitadas na empresa, o que onera a empresa em relação aos custos em comparação com eventuais empresas concorrentes que não respeitam este aspecto. Afinal os preços acabam sendo calculados a partir dos custos e na Abadir esta é a política de preços.

As políticas governamentais também merecem atenção do administrador, pois os impostos e tarifas alfandegárias, por exemplo, são definidos pelo governo. A empresa, visualizando uma oportunidade, em 2002 abriu estoque em Santa Catarina, não só visando melhorar a logística, mas também oferecer ao cliente a opção de adquirir mercadorias com ICMS de 17%. Esta opção, para muitos clientes, é vantajosa, pois muitas vezes há necessidade de creditar mais ICMS. Além de que com a guerra fiscal declarada entre os Estados, foi sancionado em Santa Catarina no início de 2004, a lei onde as empresas ao adquirir produtos de distribuidores de outros Estados teriam que pagar a diferença do imposto devido. Por exemplo, o faturamento de uma mercadoria pela Abadir de São Paulo a algum cliente de Santa Catarina, vem com ICMS de 12% e a diferença para os 17% de ICMS cobrados quando faturados dentro de Santa Catarina, devem ser pagos no BESC antecipadamente.

Com o estoque em Lages, a Abadir não sofreu tanta oneração com esta nova lei, já que pode faturar para seus clientes dentro do Estado com a alíquota do ICMS em 17%, evitando assim que os clientes tenham que enfrentar a burocracia de efetuar o pagamento da diferença da alíquota.

4.5.4 Aspectos sociais

De acordo com Maximiano (2000), o acompanhamento da evolução das normas sociais vai além do estudo das variáveis psicossociais e comportamentais do mercado, penetrando nas atitudes e preferências, estilos de vida dentre outras informações que podem indicar oportunidades e ameaças. Para Chiavenato (1994), as atitudes sociais mudam, a opinião pública sofre alterações e sua influência nas atividades empresariais é evidente.

Toda empresa, mesmo tendo uma relação direta somente com um público consumidor específico precisa atender e perceber quais necessidades e exigências estão presentes nesta parte da sociedade. Uma empresa comercial como a Abadir, tem que se preocupar com o meio-ambiente, apesar de não possuir um agente poluidor como numa indústria, também tem que estar preocupada com sua função social de maneira geral.

Desde sua relação com os funcionários, contratados, clientes, dentre outros, as expectativas destes devem ser supridas. Observa-se que muitos clientes, por exemplo, possuem selo amigo da criança, oferecido pelo instituto ABRINQ. Portanto estes clientes exigem que seus fornecedores não utilizem trabalho infantil em nenhum momento em sua cadeia de suprimentos. Esta e outras questões são levadas em consideração na empresa analisada.

Outro exemplo da preocupação da Abadir com a sociedade é a aquisição mensal de blocos de anotação confeccionados por deficientes da Associação Esportiva da Divisão de Reabilitação do Hospital das clínicas de São Paulo, evidente que isto envolve uma questão de marketing, porém a empresa entende ser válido este tipo de ação mesmo visando um retorno em imagem. Provavelmente, os desdobramentos desta discussão valem uma pesquisa mais aprofundada, o que não é o objetivo deste estudo.

4.6 Ambiente tarefa

De acordo com Dill apud Chiavenato (1994) o ambiente tarefa compreende quatro setores principais, sendo eles:

- a) os consumidores ou clientes dos produtos ou serviços;
- b) os fornecedores de recursos para a empresa, sendo eles os fornecedores de capital ou dinheiro, de materiais, de mão-de-obra, de equipamentos ou serviços e de espaço de trabalho;
- c) os concorrentes, tanto no mercado de clientes, como para recursos de materiais, humanos, financeiros e de espaço de trabalho;
- d) os grupos regulamentadores, que incluem o governo, sindicatos, associações entre

empresas dentre outras. Estas instituições impõe restrições às atividades da empresa.

4.6.1 Clientes

Após estudar as relações da Abadir com o ambiente geral que influencia a empresa, o primeiro tópico do ambiente tarefa é o estudo dos clientes, talvez o mais importante para uma empresa do porte da Abadir e de toda empresa comercial existente.

Antes de conhecer os consumidores e suas necessidades, é necessário conhecer o mercado-alvo da empresa, pois como afirma Kotler (1998), nenhuma empresa pode operar em todos os mercados e satisfazer todas as necessidades. A Abadir, ao longo de sua história, procurou um público seletivo para atender, porém, antigamente o mercado era praticamente monopolizado, pois as marcas e as distribuidoras de rolamentos eram poucas, o que concentrava as forças nas mãos de algumas empresas. Mas no fim da década de 90 o mercado, em virtude da abertura dos portos no início da década e pelo fortalecimento de marcas que entraram no mercado neste período, sofreu uma grande “pulverização” de produtos das mais

variadas qualidades e preços. Isto mexeu muito com o mercado de rolamentos, que está em constantes mudanças e o usuário é o grande beneficiado por esta avalanche de opções.

Apesar desse salto de opções, ainda pode-se dizer que a concorrência é monopolística, como demonstra Chiavenato (1994), esta concorrência é aquela onde há um grande número de empresas e no geral elas são de pequeno a grande porte. É importante ter esta noção de concorrência, apesar de sua análise posterior, pois os clientes sofrem grande influencia pelos seus movimentos e características inerentes.

Se a concorrência influencia os clientes, a Abadir deve ter uma relação presente nos clientes potenciais para prever eventuais mudanças e antecipar-se aos movimentos dos concorrentes e clientes.

O público seletivo citado anteriormente é o grande consumidor e bom pagador. Estes clientes são, em geral, grandes indústrias e pontos de vendas de rolamentos de grande porte, como revendas de rolamentos que atuam em mercados locais. Hoje, pode-se dizer que o foco da Abadir está todo voltado à indústria, com o objetivo de oferecer não apenas rolamentos e afins, mas também serviços de manutenção e manutenibilidade de máquinas como um agregador de valor capaz de alavancar a empresa.

No escritório objeto de estudo, os clientes cadastrados como ativos somam o número de 290, sendo que destes, pode-se fazer a seguinte análise:

- a) no ano de 2004, noventa e oito estão efetivamente ativos, pois compraram no período de janeiro a outubro;
- b) no período de janeiro a outubro de 2003, o número de clientes que adquiriram mercadorias foram de 111;
- c) no período de janeiro a outubro de 2003, a venda bruta com IPI foi de R\$ 1.367.344,00 (um milhão trezentos e sessenta e sete mil trezentos e quarenta e quatro reais) enquanto no período de janeiro a outubro de 2004 foi de R\$ 1.348.000,00 (um

milhão trezentos e quarenta e oito mil reais). Porém, deve-se destacar que os objetivos do escritório diminuíram em 12% em relação ao ano de 2003.

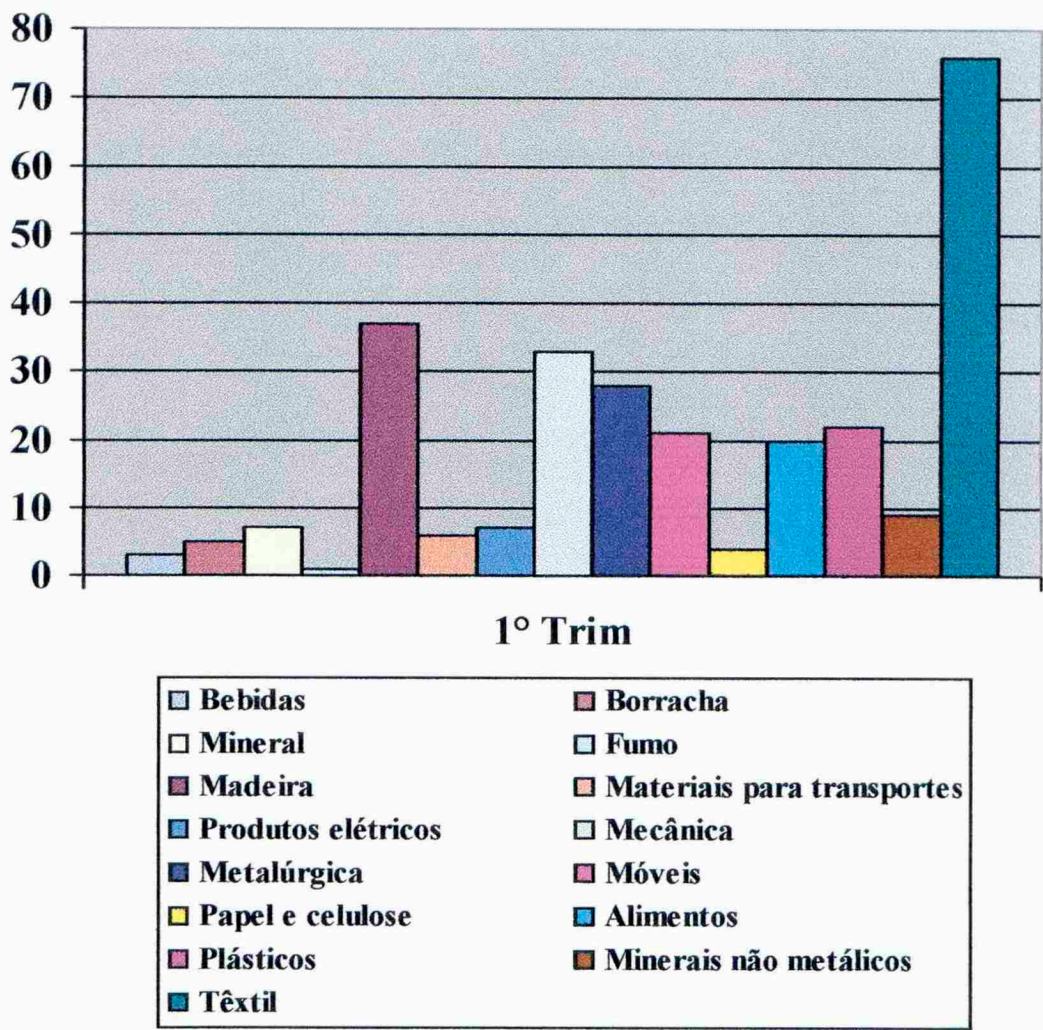
d) no período de janeiro a outubro de 2004 foram cadastrados 11 novos clientes.

Porém, estes números não podem ser mostrados isoladamente, é importante saber o que aconteceu neste período. No ano de 2004, os rolamentos e acessórios subiram em média 25%, o que nos leva a concluir que as vendas deveriam ter um aumento de no mínimo 25% para compensar esses aumentos.

A Abadir de Biguaçu ainda possui uma carteira de clientes inativos, que representa um montante de 1517, porém estes clientes são em sua grande maioria auto-peças, que já não são mais clientes foco da Abadir. Esta carteira, porém, merece uma apreciação e análise para tentar resgatar possíveis clientes potenciais, que muitas vezes estão neste *status* por ter parado de comprar e não ter sido realizado um trabalho de acompanhamento destes.

Além destes clientes inativos que devem ser explorados, existem mais clientes que não estão presentes em nenhuma das carteiras da Abadir Biguaçu. De acordo com dados da FIESC, pode-se montar uma relação de clientes potenciais, porém, aqui estão demonstrados apenas os números por setor produtivo. Esta relação também considera para os ramos de bebidas, borracha, fumo, empresas com mais de 70 funcionários; para os ramos de extração de minérios, são considerados potenciais as empresas com mais de 15 funcionários, pois seu maquinário é de grande porte e em geral não demanda grande mão-de-obra; para os restantes, foram considerados as médias e grandes empresas somente, sendo as médias com mais de 99 funcionários e as grandes, com mais de 499 funcionários; por fim, o aspecto de número de funcionários é o preponderante para a mensuração do tamanho da empresa em consideração a perspectiva do consumo de rolamentos e afins.

Figura 3: Gráfico de número de clientes não cadastrados por segmento industrial.



Fonte: Primária

Esta análise demonstra que pode-se ter outra carteira de clientes com um total de 279 empresas. Parece ser este um fator positivo para viabilizar a empresa nesta Região de Santa Catarina. Porém, um atendimento de bom nível para esta vasta clientela requer grande investimento em estrutura, desde recursos humanos até físicos.

Mas um investimento requer um estudo da visão da empresa em relação ao seu ambiente, ou seja, como ela quer trabalhar e como ela prospecta suas ações no mercado e principalmente em relação aos clientes. Um conceito importante para entender isto é saber em que sentido

está voltada a administração, ou seja, de acordo com Cobra (1992), a administração pode estar voltada para a produção, a venda, o produto ou para o mercado. No caso da Abadir percebe-se que a empresa está voltada para o mercado, que para Cobra (1992) ocorre quando as ações estão voltadas para a descoberta das necessidades dos consumidores, o que baseará o desenvolvimento de produtos ou serviços que supram estas necessidades. Ainda para o autor, a interação com o ambiente externo deve ser harmônica e as relações internas devem ser coordenadas para satisfazer às exigências do mercado.

Essas exigências mostram que a Abadir teve que se adaptar através de investimentos em recursos humanos, certificação de qualidade, estoques regionais dentre outros fatores que criem alternativas para que o cliente perceba o valor do produto ou serviço como justo às suas necessidades. Portanto, o nível atual de investimento supre a necessidade atual, mas se o desenvolvimento de uma nova carteira de clientes for almejada, esses investimentos podem se duplicar, o que deve ser estudado com cautela.

Com isto, a manutenção do escritório de Biguaçu pode-se entender como sendo mais um investimento, porém, no estudo de sua viabilidade fez-se uma pesquisa com 56 clientes ativos com o intuito de levantar a importância deste escritório para eles. A pesquisa apresentou os resultados como seguem a partir da página 60.

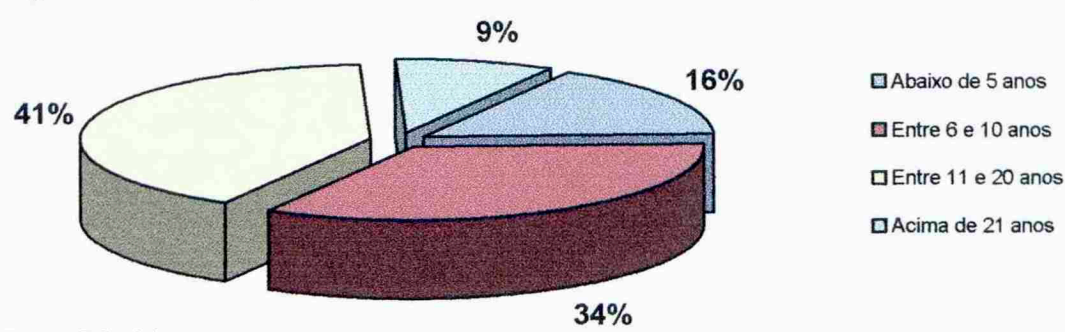
Questão 3 : Tempo de empresa?

Tabela 4: Frequências da questão 3.

Alternativas	Frequências	Frequência absoluta	Frequência absoluta acumulada	Frequência Relativa %	Frequência relativa acumulada %
Abaixo de 5 anos		09	09	16,07	16,07
Entre 6 e 10 anos		19	28	33,93	50
Entre 11 e 20 anos		23	51	41,07	91,07
Acima de 21 anos		05	56	8,93	100
Total		56		100	

Fonte: Primária.

Figura 4: Gráfico questão 3



Fonte: Primária.

Esta questão teve o objetivo de apurar o tempo em que o comprador trabalha na empresa, sendo isto importante para confrontar com a próxima, que abordara o tempo em que ele conhece a Abadir. Saber esta relação permite distinguir compradores antigos da empresa de compradores atuais.

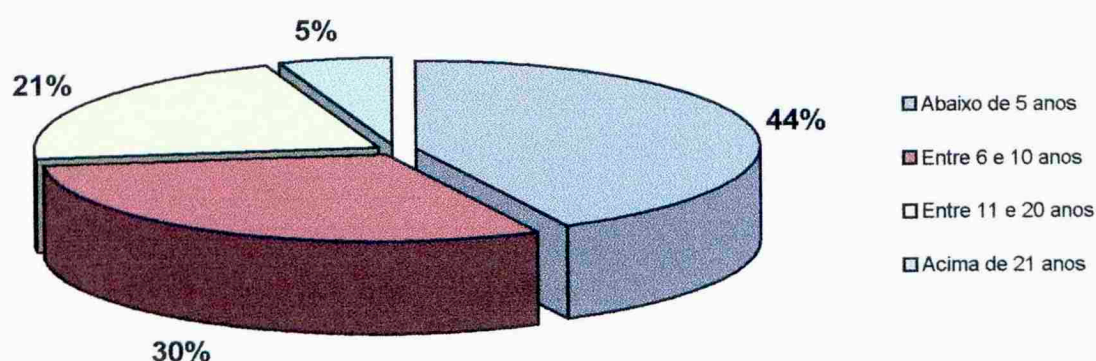
Questão 4: A quanto tempo conhece a Abadir?

Tabela 5: Freqüências da questão 4.

Alternativas	Frequências Frequência absoluta	Frequência absoluta acumulada	Frequência Relativa %	Frequência relativa acumulada %
Abaixo de 5 anos	24	24	42,86	42,86
Entre 6 e 10 anos	17	41	30,36	73,22
Entre 11 e 20 anos	12	53	21,43	94,65
Acima de 21 anos	03	56	5,35	100
Total	56		100	

Fonte: Primária.

Figura 5: Gráfico questão 4.



Fonte: Primária.

O número de 42,86% de compradores que conhecem a Abadir a menos de cinco anos é um valor expressivo, isto representa que a empresa tem modificado seu campo de atuação e que tem havido renovação no quadro de compradores nas indústrias catarinenses. Outro aspecto interessante é a presença de três respondentes que conhecem a Abadir a mais de 21 anos, sendo estes clientes que ainda hoje tem um forte contato com o departamento de vendas de Biguaçu.

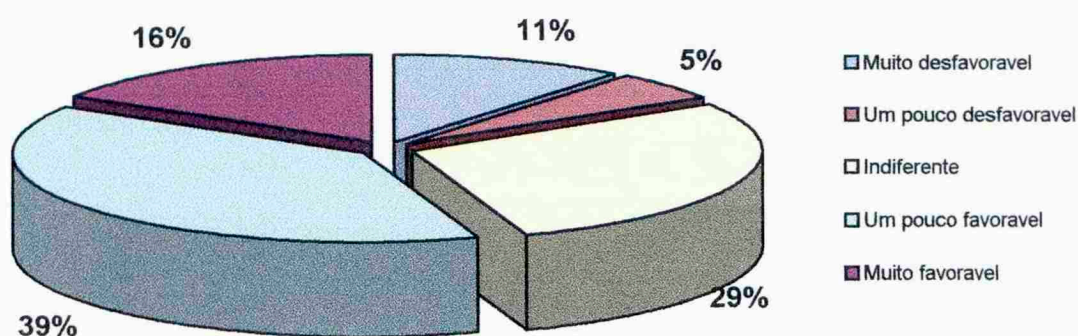
Questão 5: A importância do distribuidor nacional (Abadir), sem estoque, mas com atendimento regional.

Tabela 6: Frequências da questão 5.

Alternativas	Frequências Frequência absoluta	Frequência absoluta acumulada	Frequência Relativa %	Frequência relativa acumulada %
Muito desfavorável	6	6	10,71	10,71
Um pouco desfavorável	3	9	5,35	16,06
Indiferente	16	25	28,57	44,63
Um pouco favorável	22	47	39,30	83,93
Muito Favorável	9	56	16,07	100
Total	56		100	

Fonte: Primária.

Figura 6: Gráfico questão 5.



Fonte: Primária.

Esta objetiva conhecer como o comprador vê a importância de um atendimento regional, porém sem estoque. Os dois extremos, muito desfavorável e muito favorável, ficaram pouco pontuados. Em sua grande maioria, os respondentes mostraram-se “indiferentes” ou “um pouco favorável”. Isto tornou-se uma curiosidade, já que na resposta à próxima questão, a maioria mostrou-se muito favorável a existência do estoque da Abadir. Então, ao contrário do que se imaginaria, os compradores são favoráveis, pelo menos um pouco, uma empresa com atendimento regional, que no entanto não possua estoque no Estado.

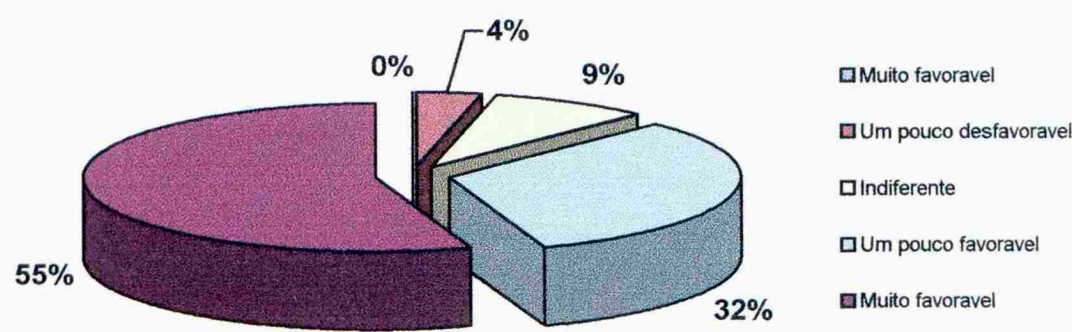
Questão 6: A importância do estoque regional em um distribuidor nacional (Abadir).

Tabela 7: Frequencias da questão 6.

Alternativas	Frequências Frequência absoluta	Frequência absoluta acumulada	Frequência Relativa %	Frequência relativa acumulada %
Muito desfavorável	0	0	0	0
Um pouco desfavorável	2	2	3,57	3,57
Indiferente	5	7	8,92	12,49
Um pouco favorável	18	25	32,16	44,65
Muito Favorável	31	56	55,35	100
Total	56		100	

Fonte: Primária.

Figura 7: Gráfico questão 6.



Fonte: Primária.

Nesta questão a importância de se ter um estoque local foi preponderante, sendo que 55,35% dos respondentes são “muito favoráveis” ao estoque regional. Os clientes consideram o estoque regional importante, no sentido de permitir entregas mais rápidas e de muitos clientes preferirem o crédito de ICMS no valor de 17%, ao contrario de outros Estados, que entram em Santa Catarina com 12% de ICMS. Portanto, confirma-se um importante aspecto estratégico da empresa, que é o estoque da cidade de Lages (SC), que teve grande aceitação, principalmente devido às respostas obtidas na questão 7.

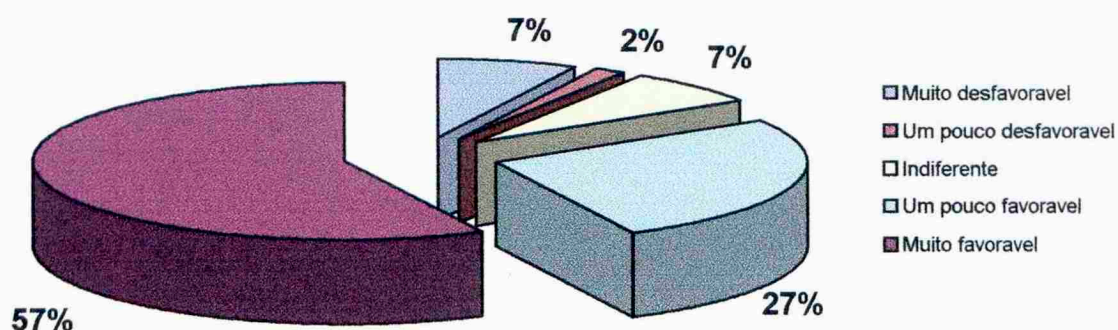
Questão 7: Os possíveis benefícios trazidos pela existência do estoque regional (Abadir Lages/SC)

Tabela 8: Frequências da questão 7.

Alternativas	Frequências Frequência absoluta	Frequência absoluta acumulada	Frequência Relativa %	Frequência relativa acumulada %
Muito desfavorável	4	4	7,15	7,15
Um pouco desfavorável	1	5	1,78	8,93
Indiferente	4	9	7,15	16,08
Um pouco favorável	15	24	26,78	42,86
Muito Favorável	32	56	57,14	100
Total	56		100	

Fonte: Primária.

Figura 8: Gráfico questão 7.



Fonte: Primária.

Nesta questão os clientes realçam que se sentem beneficiados pela existência do estoque regional na cidade de Lages (SC). Porém, 7,15% responderam estar “muito desfavorável”, o que merece um estudo pontual para entender os motivos de tal posição. Mas 57,14% mostraram-se “muito favoráveis”, fortalecendo a permanência de um estoque em Lages/SC.

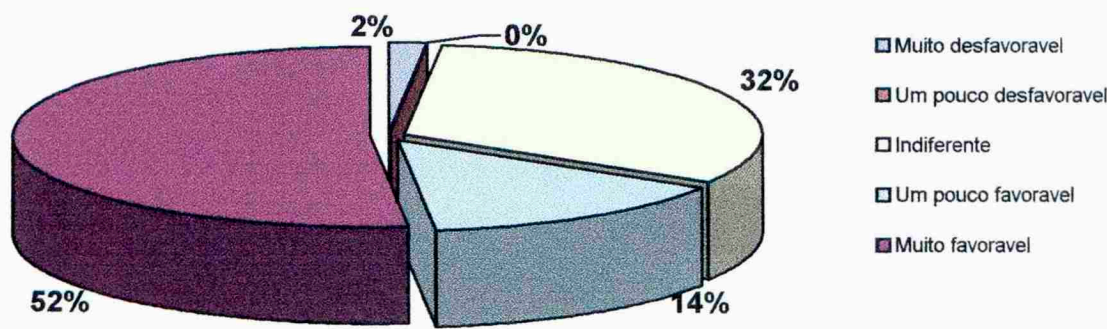
Questão 8: O atendimento da equipe de vendas do escritório de Biguaçu.

Tabela 9: Frequências da questão 8.

Alternativas	Frequências Frequência absoluta	Frequência absoluta acumulada	Frequência Relativa %	Frequência relativa acumulada %
Muito desfavorável	1	1	1,78	1,78
Um pouco desfavorável	0	1	0	1,78
Indiferente	18	19	32,14	33,92
Um pouco favorável	8	27	14,28	48,2
Muito Favorável	29	56	51,80	100
Total	56		100	

Fonte: Primária.

Figura 9: Gráfico questão 8.



Fonte: Primária.

A partir desta questão começa o bloco de perguntas mais voltadas ao Escritório de Biguaçu. Os respondentes mostraram-se “muito favoráveis”, em 51,8%, ao atendimento da equipe de vendas de Biguaçu, o que a princípio não significa que a existência deste na grande Florianópolis seja fator diferencial, mas comprova a satisfação desta porcentagem pela equipe. Já os 32,14% de respondentes que se mostram “indiferentes”, devem entender ser o atendimento uma questão mais de responsabilidade da empresa (Abadir), portanto, independe de mudanças na estrutura.

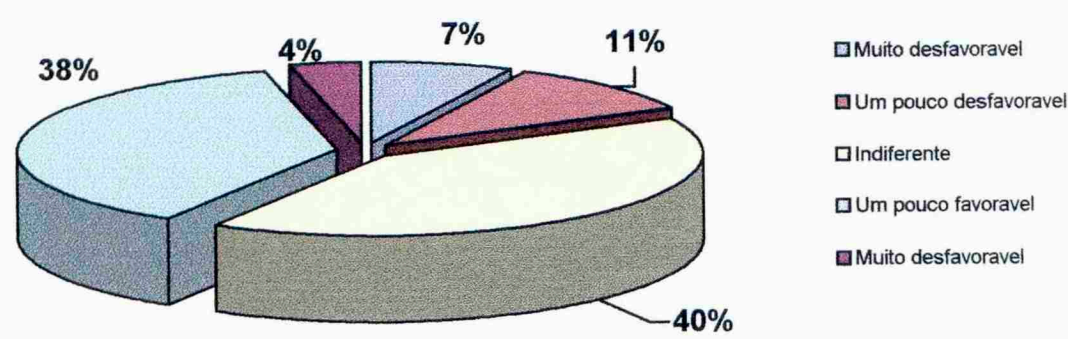
Questão 9: A centralização do atendimento em outra região do Estado com equipe de vendas diferente.

Tabela 10: Frequências da questão 9.

Alternativas	Frequências Frequência absoluta	Frequência absoluta acumulada	Frequência Relativa %	Frequência relativa acumulada %
Muito desfavorável	4	4	7,14	7,14
Um pouco desfavorável	6	10	10,71	17,85
Indiferente	23	33	41,07	58,92
Um pouco favorável	21	54	37,51	96,43
Muito Favorável	2	56	3,57	100
Total	56		100	

Fonte: Primária.

Figura 10: Gráfico questão 9.



Fonte: Primária.

Nesta questão percebe-se que a grande maioria dos respondentes estão ‘indiferentes’ a mudança da equipe de vendas. Talvez por imaginar que na empresa isto não acarretara em transtornos ou em queda no nível de atendimento. Porém, qualquer mudança tem que ser bem estudada e muitas vezes um período de transição e necessário para a devida adequação no atendimento da nova equipe.

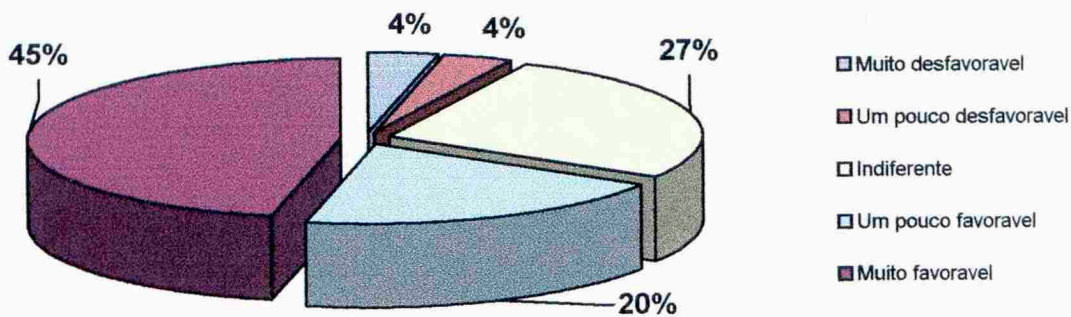
Questão 10: A centralização de atendimento em outra região do Estado, mantendo porem, o contato com a mesma equipe que ora lhe atende.

Tabela 11: Frequências da questão 10.

Frequências		Frequência absoluta acumulada	Frequência Relativa %	Frequência relativa acumulada %
Alternativas	Frequência absoluta			
Muito desfavorável	2	2	3,57	3,57
Um pouco desfavorável	2	4	3,57	7,14
Indiferente	15	19	26,79	33,93
Um pouco favorável	11	30	19,64	53,57
Muito Favorável	26	56	46,43	100
Total	56		100	

Fonte: Primária.

Figura 11: Gráfico questão 10.



Fonte: Primária.

Nesta questão observa-se que, independente do local, os clientes são ‘muito favoráveis’ a sequência do atendimento com a atual equipe de vendas. Reafirmando a questão anterior, o que parece importante ao comprador é o pronto atendimento, já que isto ocorre por telefone e o local de onde se atende não parece ser o maior diferencial.

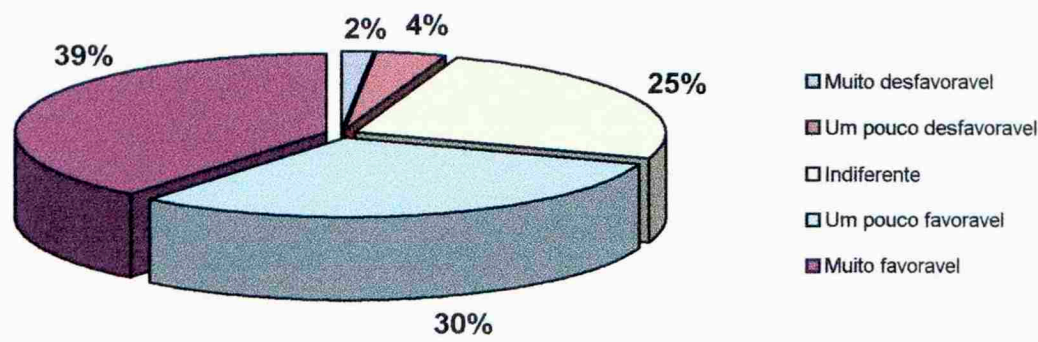
Questão 11: A permanência da estrutura atual (equipe com escritório localizado em Biguacu).

Tabela 12: Frequências da questão 11.

Frequências		Frequência absoluta acumulada	Frequência Relativa %	Frequência relativa acumulada %
Alternativas	Frequência absoluta			
Muito desfavorável	1	1	1,78	1,78
Um pouco desfavorável	2	3	3,57	5,35
Indiferente	14	17	25,00	30,35
Um pouco favorável	17	34	30,36	60,71
Muito Favorável	22	56	39,29	100
Total	56		100	

Fonte: Primária.

Figura 12: Gráfico questão 11.



Fonte: Primária.

Apesar de os clientes não serem desfavoráveis a mudanças, 39,29% são ‘muito favoráveis’ na manutenção da atual estrutura de atendimento da Abadir em Biguacu. Porém, e necessário entender 1,78% e muito desfavorável e 3,57% um pouco desfavorável. Esta e uma outra questão que deve ser analisada com mais cuidado.

Mais uma vez, entretanto, ressalta-se a porcentagem de clientes ‘indiferentes’ ao local de atendimento da empresa, nesta questão 25% dos respondentes não consideram o local, a questão mais importante no atendimento da empresa.

4.6.2 Concorrência

Para Cobra (1992) administrar convenientemente a ação da concorrência é um dos grandes desafios ambientais. De acordo com Kotler (1998), as empresas que satisfazem as mesmas necessidades dos consumidores são consideradas concorrentes de mercado. A concorrência da Abadir pode ocorrer por empresas que vendem marcas diferentes de rolamentos e por empresas que vendem produtos de mesma marca distribuídas pela Abadir. Como será observado no tópico fornecedores, a principal marca distribuída pela Abadir é a de Rolamentos SKF, sendo que esta marca é uma das líderes mundiais na produção e tem na qualidade do produto seu maior diferencial.

Os principais concorrentes distribuidores de Rolamentos SKF estão localizados no Estado de São Paulo. Estas empresas tem sua força de vendas em Santa Catarina organizadas através de representantes comerciais e tele-vendas principalmente. Além da Abadir, há apenas uma empresa distribuidora da SKF com estoque e filial em Santa Catarina, sendo que ela está localizada na cidade de Joinville (SC), pólo industrial do Estado. Porém, esta empresa tem uma diferença em relação a Abadir, seu foco não é a venda de rolamentos, na verdade seu portfólio de itens é bem vasto, indo de ferragens, ferramentas, dentre outros itens e finalmente rolamentos. Este fator pode ser bom ou ruim, pois geralmente numa indústria a compra de ferramentas pode não estar vinculada a de rolamentos, mas muitos compradores podem fazer pacotes de produtos mais diversificados na compra de uma empresa somente, sendo neste sentido uma vantagem do concorrente. Percebe-se, entretanto, que o diferencial desta empresa tem sido o preço, pois seu poder de barganha e capacidade para balancear lucros altos e baixos dentro de seu portfólio de produtos vasto, permite isto nos rolamentos. Talvez, uma desvantagem desta empresa, seja o fato de a empresa não estar focada em rolamentos, entendendo que ele tenha apenas uma função de complementar seu portfólio de produtos.

As empresas de São Paulo, como citado anteriormente, atuam no Estado somente através de representantes e por tele-vendas. A falta de estoques locais limita a atuação em clientes que preferem um atendimento mais regionalizado, aliado à rapidez e eficiência na entrega dos produtos. Afinal a logística tem se mostrado um dos pontos chave na conquista de clientes industriais, que cada vez mais buscam uma diminuição de estoques e conseqüente redução de custos. Neste sentido, pode-se citar os concorrentes de marca, que são os distribuidores de produtos como os da marca de rolamentos NSK, FAG, INA, que são produtos chamados de primeira linha e atuam com estoques locais em Santa Catarina.

No Estado há um grande distribuidor de rolamentos NSK, que tem forte atuação nas indústrias de Joinville, nas cerâmicas do sul do Estado e nos fabricantes de máquinas da Região do Vale do Itajaí. Esta empresa possui um grande diferencial de preços em relação aos demais, girando em torno de 30% com relação aos preços da Abadir, oferecendo uma marca conceituada, mas de qualidade inferior a SKF. Atuar nos clientes desta empresa tem-se mostrado um desafio a Abadir e demais distribuidores da marca SKF, que para combater esta concorrência projetou a implantação, na maioria de seus distribuidores, o sistema de gestão de qualidade a fim de agregar valor ao produto e buscar um diferencial. Porém, a NSK tem investido junto a alguns distribuidores seus, a implantação de um sistema parecido, também com objetivo de prestar um serviço mais especializado ao cliente, que está centrado principalmente na solução de problemas técnicos.

Os concorrentes são fortes aspectos do ambiente externo, sendo sua existência vital para o mercado consumidor atuar com maior poder. Para a Abadir, que não tem em seus concorrentes um espelho para sua atuação, uma ação mais firme de *benchmarking*, que segundo Kotler (1998) é a arte de descobrir como e por que algumas empresas podem desempenhar muito mais tarefas que outras, pode ser implementada. Este *benchmarking* facilitaria sua atuação no mercado, afim de conhecer as reais razões da parcial participação da

empresa nos clientes. Afinal, como afirma Hooley, Sauders & Piercy (2001) o motivo para a utilização do *benchmarking* é identificar as melhores práticas que podem ser adotadas ou adaptadas para melhorar o próprio desempenho da empresa.

Ainda há outro tipo de concorrente não citado, de acordo com Cobra (1992) o fornecedor deve ser visto sempre como potencial concorrente, pois ele pode passar a vender direto ao consumidor final do produto a qualquer momento que ache oportuno. Neste sentido, destaca-se a atuação da SKF, que tem por estratégia vender diretamente a clientes fabricantes de máquinas com um certo valor de faturamento mínimo. Este aspecto, porém, tem a concordância dos distribuidores para sua ocorrência.

4.6.3 Fornecedores

Os fornecedores de insumos materiais para vendas da Abadir são vários e diversificados, pois entre si existem poucos produtos equivalentes, sendo em sua predominância a complementaridade e não a concorrência interna de marcas. A falta de sortimento de produtos pode ser um aspecto negativo, porém, esta estratégia de trabalhar somente com produtos de primeira linha fortalece seu discurso de qualidade, que é um posicionamento diferente de grande parte de seus concorrentes.

Os fornecedores de capitais da Abadir são principalmente a holding Apaba – Battistella Administração e Participações S/A, bancos como o Rural e Banco Safra. O Escritório de Biguaçu não tem vínculo direto com estas instituições, ficando a cargo da matriz o relacionamento e negociações quando necessário.

Os fornecedores de mão-de-obra são principalmente o CIEE – Centro de Integração Empresa Escola, que apresenta de acordo com solicitações, estagiários para ingressar na empresa. Também, pode-se dizer que o mercado é um fornecedor de mão-de-obra, pois as pessoas estão atuando e a empresa pode buscar os profissionais quando necessário.

Já com relação ao fornecimento de materiais para venda, a lista é maior, sendo esta a principal carteira de fornecedores, não que seja a mais importante, mas é aquela que diz respeito ao foco da empresa, ou seja, vender produtos e serviços a manutenção industrial. De acordo com o SGQ da Abadir os fornecedores da empresa devem observar e manter rigorosamente os padrões de qualidade de produtos e atendimento estabelecidos pela Abadir.

Neste contexto, destaca-se a SKF do Brasil, multinacional e um dos maiores fabricantes de rolamentos do mundo, com fábricas espalhadas pela Europa, Ásia e América do Norte. No Brasil, sua fábrica fica localizada em Cajamar (SP). Em sua história, a Abadir sempre teve a SKF como principal fornecedor. Foi a SKF que motivou a Abadir a conquistar sua certificação ISO 9001, sendo este aspecto inerente a todo grande distribuidor SKF. O grande objetivo foi e é desenvolver o distribuidor de maneira a buscar a excelência, permitindo diferenciar-se da concorrência de marca que tem no preço baixo seu foco para venda. A SKF também destaca-se como grande fabricante de ferramentas e equipamentos de monitoramento de máquinas industriais, sendo este outra linha distribuída pela Abadir.

A SKF, para complementar sua linha de produtos, está sempre buscando novas soluções a fim de atender o mercado, portanto, ela também fornece lubrificantes para rolamentos e este é um produto com alto valor agregado, também fornecido pela Abadir.

Outra marca distribuída pela empresa alvo do estudo é a Timken, sendo esta uma empresa multinacional, de grande porte e presente em todo o mundo. Ela se concentra mais em um tipo de rolamento que a SKF não explora muito no Brasil, assim sendo, não existe muitos conflitos e concorrência entre elas.

A INA é mais uma multinacional, com fábrica localizada em Sorocaba (SP), que tem sua atuação no Brasil voltada a uma linha de rolamentos diferente da SKF. Porém, a concorrência se acirrou entre as duas marcas no Brasil e a Abadir distribui apenas alguns tipos desta marca, sendo que a complementaridade deve ser buscada no mercado secundário.

Seguindo a análise de fornecedores, um produto que tem grande valor agregado em rolamentos são os da marca Cooper Bearings. Esta indústria inglesa, que não possui unidades no Brasil, é distribuído exclusivamente pela Abadir no país. Seus rolamentos também distinguem-se tecnicamente dos demais, tendo um desenho e aplicação específicos.

Anteriormente foram apresentados os fornecedores de rolamentos, porém, a linha da Abadir compreende também, mancais, buchas, lubrificantes, correias e retentores. Os mancais são fornecidos pela FCM – Fabrica de Mancais Curitiba Ltda e FRM – Fabrica de Rolamentos e Mancais Ltda, sendo as duas localizadas em Curitiba (PR). Porém, não são concorrentes, pois fabricam tipos de mancais diferentes, para aplicações diferentes entre si. São empresas totalmente nacionais e opções em mancais para outras marcas importadas presentes no mercado, sendo que a qualidade de seus produtos é reconhecida como de primeira linha. A FRM, além de confeccionar mancais da chamada série “Y”, também fabrica rolamentos para compor esta linha e a FCM tem sua linha estendida para buchas de rolamentos, mas este item tem sido suprido para a Abadir por outra empresa de Limeira (SP).

A empresa citada anteriormente fornecedora de buchas, é a Bertoloto & Grotta Ltda. Empresa nacional, fabricante de buchas e acessórios desde 1957, tem produtos de qualidade e possui Certificação ISO 9002. Sua relação com a Abadir sempre foi estreita e cada vez está mais solidificada.

As correias distribuídas são da marca Goodyear, uma marca mundialmente conhecida no setor. A inserção desta marca no portfolio da Abadir deveu-se muito a parceria existente entre SKF do Brasil e Goodyear, onde foi criado a PTA (Power Transmission Alliance), que tem por finalidade oferecer ao consumidor industrial soluções conjuntas em transmissão de potencia nas máquinas e equipamentos. Neste sentido, a Abadir fornece correias agregando mais um item para atender a industria.

Para complementar a linha de lubrificantes, que tem foco nos itens produzidos pela SKF, a Abadir passou a fornecer graxas, óleos e selantes da marca Dow Corning. Esta empresa tem enfoque em lubrificantes especiais, que são aqueles desenvolvidos para condições extremas de temperatura, pressão, umidade etc. Ela é multinacional, possui no Brasil apenas estoque e departamento de vendas, técnico, sendo seu produto todo importado dos EUA e Europa.

O maior fabricante no Brasil de retentores é a Sabó Sistemas Automotivos Ltda, outra empresa que tem seu produto distribuído pela Abadir, sendo sua fábrica localizada em São Paulo (SP). A Sabó não fabrica apenas retentores, sua produção estende-se principalmente no ramo automotivo com juntas para motores e mangueiras, mas estes itens não são vendidos pela Abadir. Além da Sabó, a Chicago Rawhide é outra marca de retentores distribuída, sendo que esta empresa pertence à SKF e tem fabricas localizadas nos EUA, Austrália, Alemanha, Japão e México. A Chicago Rawhide foi adquirida pela SKF com o intuito de complementar sua gama de produtos e atender a manutenção industrial com um serviço mais completo.

Por fim, do portfólio de produtos distribuídos pela Abadir, a 3M foi uma das ultimas agregações. Esta marca é conhecida em vários ramos de atividades, tendo uma grande diversidade de itens produzidos. É multinacional, tem unidade industrial no Brasil em Itapetininga (SP), e fornece para distribuição na Abadir apenas produtos da chamada linha de manutenção e reparos, sendo vetado a venda de outros itens, como por exemplo, produtos para papelarias.

Porém, nem só de distribuição uma empresa comercial trabalha, ela muitas vezes precisa complementar pedidos ou atender uma necessidade específica do cliente. Portanto, o mercado chamado de praça atende com fornecedores pré-selecionados estes itens. Inclusive concorrentes fazem parte da lista de fornecedores autorizados e a garantia de qualidade dos produtos são evidenciados pela marca e pelo SGQ da Abadir, onde o departamento de suprimentos deve manter atualizado a qualificação de fornecedores da empresa.

Há também o fornecedor de serviços de transporte, que atende a Abadir através de coletas automáticas em seus estoques. A Abadir Biguaçu utiliza todos estes serviços de acordo com a localidade do produto (SC ou SP) e de acordo com a localidade do cliente na região. Como não possui estoque, a Abadir Biguaçu deve ter sempre atualizado os contatos com as transportadoras, sendo a comunicação entre os dois muito importantes para a garantia da qualidade do serviço prestado, pois a logística tem se tornado um dos fatores primordiais para o sucesso do negócio junto às indústrias.

4.6.4 Agências reguladoras

O governo seja municipal, estadual ou federal, através de seus órgãos de fiscalização são os principais fidejantes e limitadores da função da empresa. As leis fiscais são obedecidas, de acordo com a diretoria este fator é levado em consideração para evitar possíveis punições, além de ser uma política do Conglomerado Battistella. Uma outra maneira do governo exercer seu poder no ambiente é através da taxaço dos impostos, por exemplo, o imposto sobre produtos importado (IPI), sua variação pode provocar diversas consequências na empresa.

O sindicato de trabalhadores também exerce pressões na empresa principalmente no que tange o respeito às leis trabalhistas. É cada vez mais presente esta pressão, já que os sindicatos tem uma função social vital, mas muitas vezes os sindicatos influenciam indiretamente, por exemplo ao promover uma greve no setor metalúrgico em São Paulo, faz com que a indústria não produza e conseqüentemente não abasteça o mercado com seus produtos.

O escritório de Biguaçu está passível de todas estas influencias, mesmo que indiretamente ou de forma imperceptível elas ocorrem e fogem do alcance da empresa, sendo seu conhecimento essencial para a tomada de decisão não ser equivocada.

4.7 Análise SWOT

De acordo com Ferrel (2000) a análise SWOT foca os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças), que derivam da análise ambiental, estudada anteriormente.

4.7.1 Análise de forças e fraquezas

Para a análise das forças e fraquezas utilizou-se o modelo de Kotler (2000), a tabela 13 p77, mostra as conclusões do estudo. Os departamentos analisados foram os de marketing, financeiros e organizacionais. Neste estudo levou-se em consideração a Abadir como um todo, porém levando em conta a relação da matriz com o Escritório de Biguaçu.

Utilizando-se o modelo de lista de verificação de forças e fraquezas de Kotler (2000), página 78, pode-se, de acordo com o estudo, chegar aos seguintes apontamentos:

- a) em marketing a empresa apresenta grandes forças e aspectos de força muito importantes. Talvez devido à solidez do grupo e da própria Abadir, as considerações relativas a clientes, produtos e à própria empresa, são forças evidentes;
- b) no que tange ao preço e sua elaboração, percebe-se uma característica neutra, que apesar de considerar os custos para sua elaboração, não é um aspecto forte da empresa já que sua concorrência tem apresentado preços mais competitivos. A empresa também considera este aspecto de pequena importância, já que busca diferencial em outras questões que agreguem valor ao seu produto, justificando o alto preço;
- c) quanto às finanças, a empresa apresenta força, porém, isto deve-se muito ao apoio do Grupo Battistella que permite pouco endividamento com instituições financeiras e tem um bom fluxo de caixa conseqüentemente;
- d) a liderança é uma força da empresa, no geral espelha-se muito no fundador do Conglomerado Battistella (sr. Emilio Fiorentino Battistella). A importância e respeito

levados aos demais membros do grupo e principalmente filhos e netos do fundador, proporciona uma boa relação de liderança. Na Abadir, a diretora Sra. Clarissa Battistella Guerra mantém este aspecto, tão importante para uma empresa familiar, presente em suas ações e realizações;

- e) a questão do envolvimento dos funcionários é muito importante, a empresa considera vital para o seu fortalecimento. Na Abadir, verifica-se uma característica forte no aspecto dedicação dos funcionários, apesar da questão ser polemica, pois até onde vai a dedicação ou apenas o empenho para ganhar um bom salário? Porém, sabe-se que a relação empresa-funcionário é uma troca, claro que a empresa sempre ganha mais nesta troca, pois o seu objetivo é obter lucro;
- f) uma fraqueza apontada é a orientação empreendedora. A empresa muitas vezes “prende” o funcionário e no geral, não estimula o empreendedorismo nos negócios, ou seja, a criatividade muitas vezes fica em segundo plano;
- g) a flexibilidade também é outra fraqueza apontada. A empresa muitas vezes parece um “gigante” difícil de mover, permitindo muitas vezes a entrada da concorrência pela demora nas decisões que poderiam permitir uma alavancagem nos negócios. Isto ocorre devido a inflexibilidade.

Tabela 13: Lista de verificação para análise de forças e fraquezas.

	DESEMPENHO					IMPORTÂNCIA		
	GRANDE FORÇA	FORÇA	CARACTERÍSTICA NEUTRA	FRAQUEZA A	FRAQUEZA GRANDE	GRANDE	MÉDIA	PEQ
MARKETING								
1. Reputação da empresa	X					X		
2. Participação de mercado		X				X		
3. Satisfação do cliente		X				X		
4. Retenção do cliente		X				X		
5. Qualidade do produto	X					X		
6. Qualidade do serviço		X					X	
7. Efetividade na determinação de preços			X					X
8. Efetividade da distribuição		X					X	
9. Efetividade de promoções				X				X
FINANÇAS								
10. Custo ou disponib. de capital		X				X		
11. Fluxo de caixa		X				X		
12. Estabilidade financeira		X				X		
ORGANIZAÇÃ O								
13. Liderança visionária e capaz		X				X		
14. Funcionários dedicados		X				X		
15. Orientação empreendedora				X			X	
16. Flexibilidade ou boa capacidade de resposta				X			X	

Adaptado: KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

4.7.2 Análise de ameaças e oportunidades

Segundo Ferrel et.al (2000), ignorar o ambiente externo pode até não impedir de ter uma organização eficiente, mas ela não será eficaz, pois mudanças no ambiente externo impedem que ela ofereça valor a seus principais segmentos de consumidores. A análise do ambiente já foi realizada em seções anteriores, agora caberá o apontamento das ameaças e oportunidades existentes no negócio.

Para Kotler (2000 p.98) uma oportunidade “(...) existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento”. As oportunidades apontadas nos estudo foram as seguintes:

- a) um aspecto que está em pauta é o crescimento da indústria, como já demonstrado, os números em Santa Catarina neste ano estão positivos em relação a anos anteriores e a perspectiva é de mais crescimento. Portanto, independentemente das ações dos concorrentes, existe uma oportunidade no mercado de crescimento e isto deve ser explorado;
- b) explorar a prestação de serviço, afim de buscar uma diferenciação aos concorrentes, também permitindo uma agregação de valor ao produto oferecido;
- c) manter bons níveis de estoque de rolamentos, pois a eminente falta de aço na Europa comprometerá o atendimento aos clientes caso não se faça uma política de estoques e logística agressivos;
- d) o investimento em novas linhas de produtos, como a chamada *linear-motion*, que tem alto valor agregado e geralmente tem poucos concorrentes especializados. Esta linha está cada vez mais em pauta, devido à novas tecnologias de automação desenvolvidas em máquinas industriais, sendo estes itens essenciais a este propósito;

- e) a abertura de novos mercados, como levantados no estudo de clientes. Verificou-se a existência de uma carteira potencial de mais de 270 novos clientes, sendo esta uma oportunidade emergente para o Escritório de Biguaçu.

Já as ameaças, de acordo com Kotler (2000) são desafios impostos pelo ambiente, que por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável, levaria a empresa a queda nas vendas ou nos lucros. As principais ameaças apontadas são as seguintes:

- a) a entrada de novos concorrentes é um aspecto muito presente em Santa Catarina. A mais nova ameaça é da empresa Imdepa Rolamentos, que estará no ano de 2005 abrindo filial com estoque em Santa Catarina. Hoje esta empresa já atua no estado, porém o estoque será mais um aspecto de ameaça à Abadir;
- b) a adoção de uma estratégia voltada ao preço baixo pela concorrência SKF, como a da Ferramentas Gerais e Sopetra, podem permitir sua penetração no mercado alvo da Abadir, representando uma ameaça;
- c) a introdução no mercado de novas marcas em tipos de rolamentos tradicionalmente SKF, também representam ameaças. Marcas como a Timken, que está trazendo ao mercado rolamentos do tipo auto compensadores, que não eram produzidos por ela, afetam diretamente as relações comerciais dos distribuidores SKF com o mercado. Além da Timken, outras marcas estão penetrando em menor participação, sendo elas a NTN, a Torrington dentre outras de menor expressão;
- d) a concorrência de empresas prestadoras de serviços de manutenção existentes no mercado. Sendo elas um empecilho ao crescimento desta área na Abadir, apesar de vários avanços neste aspecto. Deve-se criar estratégias para ultrapassar em qualidade e preços estas empresas;

Para Ferrel (2000), alinhar forças às oportunidades de mercado trarão vantagem competitiva. Com relação às fraquezas e ameaças, o trabalho deve ser no sentido de transformar as fraquezas em forças e as ameaças em oportunidades.

4.8 Atividades de negócio

Alinhado ao estudo da análise SWOT, pode-se identificar, principalmente focando-se as oportunidades, atividades que podem incrementar e adicionar valor aos serviços e produtos da empresa.

Observando as oportunidades apontadas, destaca-se a prestação de serviços à indústria. Esta prestação de serviços ocorre hoje em Santa Catarina, baseando-se numa estrutura enxuta que, no entanto, deve ser ampliada. Esta ampliação proporcionará um melhor atendimento dos contratos atuais e permitirá que novos negócios sejam fechados sem interferir na qualidade dos serviços.

Outro ponto importante apontado nas oportunidades é a linha “linear motion”, sendo este um produto de alto valor agregado que pode proporcionar bons negócios à organização. A Região da Abadir Biguaçu possui muitas empresas de automação industrial e metalúrgicas que utilizam muito este produto, de acordo com a pesquisa realizada na FIESC, são 478 empresas em Santa Catarina, destes 285 estão na região de atendimento da Abadir Biguaçu. Um investimento da Abadir em treinamento e prospecção de mercado pode render a médio prazo o retorno desejado e ampliação da atuação da empresa em clientes diversificados. Este investimento, que giraria em torno de R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais) em 2005, poderia render até R\$ 600.000,00 (seiscentos mil reais) em faturamento. Esta estimativa leva em consideração o potencial presente nestas indústrias metalúrgicas.

Apesar de não ter despontado um sucesso de vendas na Abadir, na Região de Biguaçu, principalmente devido ao baixo investimento em relação à concorrência, a linha de correias

industriais Goodyear é um produto que pode render bons volumes de vendas. Além de ser mais um item para complementar o pacote de produtos para atender a indústria. Portanto, faz-se necessário um maior estoque e preços competitivos nesta linha.

A Abadir não atua na linha de correntes industriais, sendo também esta uma linha de diversificadas aplicações e de muito consumo na indústria. Portanto é outra oportunidade de negócio, mas devido ao alto investimento inicial em estoques, merece um estudo mais apurado para acrescentar em seu portfólio.

4.9 Aspecto financeiro

O escritório da Abadir de Biguaçu, sendo alvo do estudo, tem peculiaridades diferentes de outras empresas. Afinal, ela é uma extensão do Escritório Regional de Lages, mas teve seu estudo realizado individualmente. Portanto, coube ao pesquisador realizar a DRE (Demonstração dos Resultados do Exercício), para obter um estudo financeiro do local. Este estudo financeiro levou em conta os dez primeiros meses do ano de 2004, pois a análise em separado do período anterior (2003), não traria os resultados desejados da pesquisa, que é saber se o escritório está dando lucro ou não atualmente. A empresa, apesar de possuir ferramentas para tal, não tem um estudo aprofundado dos números de lucro por ponto de venda, porém mantém um orçamento de metas de resultados e cobra constantemente o cumprimento dos objetivos de venda. Pois ela entende ser esta a maneira mais adequada do ponto de vendas dar o resultado esperado à empresa.

Portanto, visando conhecer o lucro ou prejuízo do período, como afirma Sanvicente (1987), com a acumulação das receitas e despesas, apresenta-se na página 83 a DRE. Onde o resultado de 2004 está confirmando um ano razoável para o escritório, pois no geral a empresa não tem passado bons momentos, alternando altos e baixos. A média de R\$ 9.685,91

(nove mil seiscientos e oitenta e cinco reais e noventa e um centavos) de lucro líquido por mês é um número expressivo, porém, não reflete o potencial de crescimento da região.

Tabela 14 : Demonstração do resultado do exercício de janeiro a outubro 2004

(em R\$)

Receita bruta	1.348.000,00
(-) Deduções: ICMS + IPI + ISS + PIS	(391.594,00)
(-) Devoluções	<u>(15.345,60)</u>
(=) Receita líquida	941.060,40
 (-) Custo de mercadorias vendidas	<u>(689.526,40)</u>
(=) Lucro Bruto	251.534,00
 (-) Despesas de vendas	(71.195,43)
(-) Despesas administrativas	(48.030,62)
(-) Despesas financeiras	(2.584,17)
(-) Outras despesas operacionais	<u>(968,44)</u>
(=) Lucro operacional	128.755,34
 (-) Despesas não operacionais	(1511,43)
(+) Receitas não operacionais	<u>202,30</u>
(=) Lucro antes do IR (LAIR)	127.446,21
 (-) Provisão para IR e Contribuição Social	
IR 15%	(19.116,93)
CS 9%	<u>(11.470,16)</u>
(=) Resultado líquido do exercício	96.859,12

Fonte: Primária.

Como o escritório não demandou grande investimento, pois ocupa espaço cedido pela Ediba – Eletro Diesel Battistella, empresa pertencente ao Conglomerado, o retorno sobre o investimento já foi alcançado no primeiro mês de funcionamento do novo escritório. Outro aspecto relevante é o orçamento de vendas, onde se poderá concluir se a DRE está dentro da expectativa da empresa.

Para o ano de 2004, o orçamento prevê um faturamento de R\$ 1.784.350,00 (um milhão setecentos e oitenta e quatro mil trezentos e cinquenta reais). No período de janeiro a outubro de 2004 a receita correspondente deveria ser de pelo menos R\$ 1.663.812,00 (um milhão um milhão seiscientos e sessenta e três mil oitocentos e doze reais), porém, como verificado, ele

alcançou R\$ 1.348.000,00 (um milhão trezentos e quarenta e oito mil reais). Este resultado representa um cumprimento de 81,01% das metas preestabelecidas no orçamento de vendas correspondente ao período. Mas, como veremos no orçamento das despesas, o resultado não compromete sua situação financeira.

Tabela 15: Orçamento de vendas de 2004 e realizado até outubro de 2004.

Mês	Objetivo (A)	Realizado (B)	% B/A
JANEIRO	148.108,00	131.544,00	88,82
FEVEREIRO	134.003,00	266.160,00	198,62
MARÇO	162.214,00	86.631,00	53,41
ABRIL	141.055,00	83.912,00	59,49
MAIO	148.108,00	138.515,00	93,52
JUNHO	148.108,00	108.805,00	73,46
JULHO	155.161,00	125.629,00	80,97
AGOSTO	155.161,00	177.574,00	114,44
SETEMBRO	148.108,00	123.738,00	83,55
OUTUBRO	141.055,00	105.633,00	74,89
NOVEMBRO	141.055,00	----	----
DEZEMBRO	162.214,00	----	----
TOTAL	1.784.350,00	1.348.000,00	75,54

Fonte: Primária.

Tabela 16: Orçamento de despesas de 2004 e realizado entre janeiro e outubro de 2004.

Mês	Objetivo (A)	Realizado (B)	% B/A
JANEIRO	13.902,00	11.816,00	84,99
FEVEREIRO	12.562,00	11.054,00	87,99
MARÇO	15.225,00	14.007,00	92,00
ABRIL	13.232,00	12.570,00	94,99
MAIO	13.902,00	12.650,00	90,99
JUNHO	13.902,00	12.790,00	92,00
JULHO	14.572,00	13.114,00	89,99
AGOSTO	14.572,00	13.050,00	89,55
SETEMBRO	13.902,00	12.233,00	87,98
OUTUBRO	13.232,00	11.006,00	83,17
NOVEMBRO	13.232,00	----	----
DEZEMBRO	15.225,00	----	----
TOTAL	167.500,00	124.290,00	74,20

Fonte: Primária.

Outra ferramenta importante é o ponto de equilíbrio, sendo a fórmula dada abaixo:

$$PE = \frac{CFT}{1 - \left(\frac{v}{p}\right)}$$

Portanto:

$$PE = \frac{62.445,26}{1 - \left(\frac{731.080,07}{941.060,40}\right)} = R\$ 283.842,09$$

Para Sanvicente (1987), ponto de equilíbrio é o nível ou volume de produção em que o resultado operacional é nulo, ou seja, as receitas operacionais são exatamente iguais ao valor das despesas operacionais.

O valor do ponto de equilíbrio está anual, portanto, trata-se de um número que pode ser atingido em poucos meses de vendas. Destaca-se o baixo valor dos custos fixos, isto deve-se principalmente pelo quadro de funcionários pequeno, utilização de espaço cedido e sem custos pela Ediba e pelo próprio trabalho em direção da redução de custos no Escritório de Biguaçu.

Apresenta-se então, os orçamentos de vendas do ano de 2003 (página 86) objetivando estabelecer um comparativo com o realizado do período. Portanto, comparando-se com o ano de 2004, percebe-se que a proporção entre realizado e objetivos estão praticamente iguais, sendo que ao fim de 2003 atingiu-se 75,81% dos objetivos e entre janeiro e outubro de 2004 o valor realizado foi de 81,01% dos objetivos. Representando uma participação maior nos objetivos em relação ao ano de 2003. Porém, os meses de novembro e dezembro serão decisivos para o sucesso do Escritório de Biguaçu.

A diminuição dos objetivos para 2004 ocorreram devido às mudanças estruturais do Escritório de Biguaçu realizadas em novembro de 2003. Portanto, as expectativas da empresa em relação às vendas do Escritório estão sendo supridas em parte e tendem a ser superadas.

Tabela 17: Orçamento de vendas do ano de 2003 e realizado do período.

Mês	Biguaçu		
	Objetivo (A)	Realizado (B)	% B/A
JANEIRO	156.106,00	131.004,00	83,91
FEVEREIRO	134.846,00	83.766,00	62,11
MARÇO	149.109,00	132.666,00	89,02
ABRIL	163.192,00	106.085,00	65,00
MAIO	171.342,00	135.217,00	78,91
JUNHO	163.192,00	155.494,00	95,28
JULHO	187.641,00	123.818,00	65,98
AGOSTO	171.342,00	122.451,00	71,46
SETEMBRO	179.491,00	140.241,00	78,13
OUTUBRO	187.641,00	236.602,00	126,09
NOVEMBRO	163.192,00	87.737,00	53,76
DEZEMBRO	179.491,00	65.953,00	36,74
TOTAL	2.006.495,00	1.521.034,00	75,81

Fonte: Primária.

O orçamento para 2005 ainda não foi concluído, mas deverá apresentar números de até 15% acima do referente a 2004. Enfim, economicamente, o escritório de Biguaçu é viável, pois, está cumprindo as metas do orçamento de despesas, apesar de não ter atingido os números do orçamento de vendas para 2004. Porém, está obtendo lucro, o que é a essência do negócio.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A indústria, cada vez mais, tem se mostrado em Santa Catarina e no Brasil, um ativo muito importante para a economia. O ano de 2004 apresenta números muito positivos na produção industrial em Santa Catarina, principalmente em relação a 2003, ano que não foi muito bom. Até o mês de junho de 2004, as vendas das indústrias do Estado de Santa Catarina cresceram em 23,10% em relação ao ano de 2003.

Deste modo, o mercado que alimenta a indústria, vem tendo atuação significativa em números e importância. Pois, sempre que há um aquecimento industrial, as necessidades por matéria-prima, produtos de manutenção e outros serviços diversos, são cada vez mais presentes.

Sendo os insumos industriais um aspecto tão importante, as empresas que atendem às indústrias, tem conduzido o mercado a uma competição cada vez mais qualificada, pois, a cadeia de suprimentos apresenta-se como um fator competitivo também determinante no setor industrial.

Para uma empresa comercial como a Abadir Distribuidora e Importadora de Rolamentos e Peças Ltda, ter capacidade de competir no mercado atual, estudos como o efetuado, levantam os principais aspectos da empresa e sua interface com o cliente. A análise do ambiente interno, diagnosticando a especialização, a padronização e a coordenação de atividades; centralização e descentralização de decisões; e a estrutura organizacional, além do ambiente externo com o macroambiente organizacional; e o ambiente tarefa, formataram a estrutura da pesquisa que teve por objetivo responder ao problema de pesquisa de qual é a viabilidade de manutenção do escritório de vendas da Abadir de Biguaçu.

Somado a estes objetivos anteriormente apresentados, a realização da análise SWOT e avaliação do aspecto financeiro, também foram muito importantes para apresentar a

viabilidade da Abadir Rolamentos de Biguaçu. Este trabalho foi muito importante para empresa e pesquisador, já que seus elementos servem para elaboração do planejamento estratégico do ano de 2005 e dão grande suporte para a empresa, a fim de obter sucesso. Os desafios apresentados pelo mercado refletem a busca incessante de organizações como a Abadir pela excelência no atendimento à indústria.

Apresentou-se neste trabalho o estudo de mercado como um dos principais aspectos, pois, a empresa deve manter-se atenta as nuances referentes a clientes, fornecedores e concorrentes, para evitar a estagnação e transformar-se numa empresa mais ágil e segura nas possíveis mudanças estratégicas.

Todo o estudo requer uma metodologia adequada aos objetivos do trabalho. Deste modo, a utilização da pesquisa quantitativa e o questionário aos clientes surtiram o efeito desejado, permitindo, ao pesquisador, concluir que os clientes relacionam-se bem com a empresa e que o local especificamente, não é um diferencial.

Um estoque em Biguaçu ou região, provavelmente traria benefícios mais visíveis aos clientes, porém, não é uma estratégia da empresa esta iniciativa. A utilização do estoque de Lages já provê benefícios outros perceptíveis a clientela, o que satisfaz a diretoria da empresa no momento.

Num mundo tão globalizado, onde a qualidade, através de certificação, tem-se tornado um item necessário a muitas empresas, não se pode deixar de citar a evolução que o SGQ (Sistema de gestão da qualidade), vem trazendo à organização. Apesar de seu conturbado início, ele está mais presente no dia-a-dia dos colaboradores e tem-se tornado uma prática comum.

O conjunto apresentado pelo trabalho, de maneira geral, finalizando com a análise financeira, permitiu concluir que o escritório de Biguaçu é viável. No âmbito da pesquisa com os clientes, o aspecto local não foi uma questão muito defendida pelos clientes, aparentemente

os argumentos para uma eventual transferência do atendimento teriam que ser bem analisados e discutidos.

Financeiramente, o escritório tem 81,01% das metas atingidas entre janeiro e outubro de 2004, seu ponto de equilíbrio foi alcançado e suas metas de despesas tem sido atingidas. Deste modo, caracteriza-se viável financeiramente, principalmente devido aos baixos custos fixos, que se colocados em outro local demandarão investimentos estruturais, desde físicos até em recursos humanos.

7 REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9001:2000**. Sistema de gestão da qualidade: requisitos.

BUARQUE, Cristovam. **Avaliação econômica de projetos**: uma apresentação didática. Rio de Janeiro: Campus, 1984.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. São Paulo: McGraw-Hill, 1985.

_____. **Administracao de empresas**: uma abordagem contingencial. 3. ed. Sao Paulo: Makron Books, 1994.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

FERREL, O. C., et. al. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FIESC. **Indicadores industriais – SC**. Disponível em: www.fiesc.com.br. Acesso em: 10 de out. de 2004.

HAMPTON, David R. **Administração**: comportamento organizacional. São Paulo: McGraw-hill, 1990.

HOOLEY, Graham J. SAUNDERS, John A. PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

ILPES. **Guia para apresentação de projetos**. São Paulo: Difel, 1975.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de balanços**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**: execução, análise. Vol 1. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2000.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C. et.al. **Administração**: conceitos e aplicações. 4 ed. São Paulo: Harbra. 1998.

POMERANZ, Lenina. **Elaboração e análise de projetos**. São Paulo: Hucitec, 1988.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

STONER, James A. F. & FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Questionário aos clientes

<p>Olá!! Este é um instrumento de coleta de dados que tem por objetivo obter informações relevantes para a elaboração de um estudo acadêmico (trabalho de conclusão de curso superior) que está sendo realizado no escritório da Abadir Distribuidora e Importadora de Rolamentos e Peças Ltda de Biguaçu (SC). Este estudo quer levantar a importância deste escritório para a estratégia da Abadir na região litorânea do estado de Santa Catarina. Responda todas as questões, sua participação é muito importante, pois estará contribuindo com a pesquisa e possível estratégia da empresa!!!</p>															
1) Empresa:															
2) Cargo:															
3) Tempo de empresa:	Abaixo de 5 anos	6 a 10 anos	11 a 20 anos	Acima de 21 anos											
Marque com um "X"															
4) A quanto tempo conhece a Abadir?	Abaixo de 5 anos	6 a 10 anos	11 a 20 anos	Acima de 21 anos											
Marque com um "X"															
<p>Dentro do SEU exclusivo ponto de vista Como VOCÊ percebe a Abadir com relação:</p>															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td rowspan="5" style="width: 50%; vertical-align: top; padding: 5px;"> Marque um "X" no quadro ao lado da questão: </td> <td style="width: 10%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 40%; text-align: center;">Muito desfavorável</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">Um pouco desfavorável</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">Indiferente</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">Um pouco favorável</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">Muito favorável</td> </tr> </table>					Marque um "X" no quadro ao lado da questão:	1	Muito desfavorável	2	Um pouco desfavorável	3	Indiferente	4	Um pouco favorável	5	Muito favorável
Marque um "X" no quadro ao lado da questão:	1	Muito desfavorável													
	2	Um pouco desfavorável													
	3	Indiferente													
	4	Um pouco favorável													
	5	Muito favorável													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;"></td> <td style="width: 10%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">5</td> </tr> </table>						1	2	3	4	5					
	1	2	3	4	5										
5	A importância do distribuidor nacional (abadir), sem estoque, mas com atendimento regional.														
6	A importância do estoque regional em um distribuidor nacional (abadir)														

7	Os possíveis benefícios trazidos pela existência do estoque regional (Lages/SC)					
8	O atendimento da equipe de vendas do escritório de Biguaçu.					
9	A centralização de atendimento em outra região do Estado com equipe de vendas diferente.					
10	A centralização de atendimento em outra região do Estado, mantendo porém o contato com a mesma equipe que ora lhe atende.					
11	A permanência da estrutura atual (Equipe com escritório localizado em Biguaçu).					